



**Evaluación de Procesos del Programa QC3066  
Desarrollo Forestal Sustentable  
Secretaría del Agua y Medio Ambiente  
(SAMA)**

**Informe Final**

**VICENTE DE JESÚS CELL REYES**  
*Consultor en Planeación y Evaluación*

Octubre, 2024

## **1. Resumen Ejecutivo.**

El programa Desarrollo Forestal Sustentable tiene como objetivo general impulsar y fortalecer el desarrollo sustentable de los recursos naturales en los ecosistemas forestales del estado, mediante acciones de restauración conservación, protección, fomento y producción, para el bienestar de la sociedad con base al Programa Estatal Forestal de Guanajuato y al Programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Ecológico Territorial (PEDUOET).

El objetivo del programa está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040, el cual establece en su Dimensión 3. Medio ambiente y Territorio, Línea Estratégica 3.1 Medio Ambiente: Transitar decididamente hacia un balance hídrico y equilibrio ambiental que asegure la sostenibilidad del desarrollo en Guanajuato en todos sus ámbito, Objetivo 3.1.2 Lograr una adecuada gestión del medio ambiente que favorezca el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, Estrategia 3.1.2.2 Protección y conservación del territorio estatal y Estrategia 3.1.3.2 Conservación y restauración del suelo y de la vegetación nativa.

Asimismo, el objetivo del programa está alineado con la Actualización del Programa de Gobierno 2018 – 2024, el cual establece en su Eje Desarrollo Ordenado Sostenible, en su Objetivo 5.2 Preservar y aprovechar de manera sustentable el patrimonio natural del estado, en su Estrategia 5.2.1: Fortalecimiento de la preservación de los espacios naturales del estado, en la Línea de acción 1. Consolidar la protección de las áreas naturales protegidas y los ecosistemas forestales.

El presupuesto asignado para 2024 del proyecto de inversión QC3066 Programa Desarrollo Forestal Sustentable se estableció en \$2,642,000.00 pesos. Con este presupuesto, las metas modificadas por el Acuerdo Secretarial 02/2024 del 27 de

---

febrero de 2024 se establecieron en el establecimiento de plantaciones forestales para recuperar la capacidad productiva de los suelos en 200 hectáreas de terrenos con esa aptitud; la restauración de los suelos forestales con índices de erosión y degradación, a través de obras de conservación de suelo y agua en 200 hectáreas; la entrega aproximada de 200,000 plantas de especies forestales; y la celebración de un convenio de colaboración con el municipio beneficiario con el fin de conformar brigadas rurales para la prevención y combate de incendios forestales durante la temporada crítica, distribuidas de manera estratégica en todo el estado.

La Dirección General de Recursos Naturales, adscrita a la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial y Gestión de los Recursos Naturales de la SMAOT es la unidad responsable de operar este programa.

A continuación, se presentan los procesos identificados en este programa siguiendo el Modelo General de Procesos basado en el modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos elaborado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

En el proceso de planeación se identificaron cuatro subprocesos: a) Programación y presupuestación; b) Establecimiento de metas; c) Actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados; y d) Actualización de las Reglas de Operación (ROP), los cuales son desarrollados por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA), la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) y por parte de la Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial (SMAOT) participan la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos, la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Dirección Administrativa y la Dirección General de Recursos Naturales, la cual es la responsable del programa.

Una vez publicadas las ROP en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, el proceso de difusión del programa se realiza mediante la publicación de las ROP en la página electrónica de la SMAOT.

El proceso de solicitud de apoyo se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, en la cual las personas solicitan recursos monetarios para la restauración y protección forestal, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT. Para la modalidad 2, en la cual las personas solicitan plantas de especies forestales nativas, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT. En el caso de la modalidad 3, en la cual los municipios solicitan recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales, los municipios presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT. En las tres modalidades, la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

El proceso de selección de beneficiarios también se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo monetario, y para ello hace visitas a los predios propuestos por las personas solicitantes para establecer su pertinencia y conveniencia conforme a los objetivos del programa. Si se dictamina factible, el personal del programa avisa a la persona solicitante y éste confirma mediante Carta de Aceptación. El personal del programa registra la aceptación de los solicitantes y genera registros de beneficiarios con apoyo monetario.

Para la modalidad 2, el personal del programa elabora Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo en especie, en función del diagnóstico que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales ha elaborado sobre la biodiversidad y los ecosistemas en las distintas regiones del estado de Guanajuato. Una vez dictaminada positiva la solicitud, el personal del programa confirma la aceptación de las solicitudes y procede a generar registros con los beneficiarios con apoyo en especie.

Para la modalidad 3, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes que presentan los municipios para apoyo monetario. Tras confirmar la aceptación

---

por parte de los municipios especie genera los registros de los municipios beneficiados para apoyo.

Para el caso de este programa, el proceso de Producción de bienes y servicios cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención y combate de incendios forestales.

Es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.

Este programa tiene la característica de que la distribución y la entrega de los apoyos son la misma actividad, por lo que se define el proceso de distribución y entrega de apoyos. Esto se debe a que el bien en cuestión que se les entrega son plantas de especies nativas forestales que se proporcionan a los beneficiarios para que ellos mismos las planten y por otra parte se les entrega dinero (jornales) por las actividades que realizan como son las obras de conservación de suelo y agua, la plantación de especies nativas forestales y la protección y mantenimiento de reforestaciones.

En el proceso de seguimiento a beneficiarios y entrega de apoyos implica dar seguimiento a las personas que recibieron los apoyos monetarios y en especie. Esta información sistematizada sobre los apoyos otorgados se utiliza para establecer el cumplimiento de las metas del programa, las cuales se reportan mensualmente al SED, administrado por la SFIA, así como para incorporar mensualmente esta

información al Padrón de Beneficiarios administrado por la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del estado de Guanajuato (SEDESHU).

Como parte del proceso de contraloría social y satisfacción de los usuarios, coordinado por la STRC, se pone a disposición de una muestra de beneficiarios del programa una Cédula de Contraloría Social que contiene preguntas relacionadas con la operación del programa, recomendaciones y sugerencias, así como una sección de Reporte Ciudadano.

El proceso de evaluación y monitoreo consiste en la evaluación del programa y seguimiento de indicadores de la MIR conforme a las disposiciones de la SEDESHU que es la responsable de su implementación.

En cuanto al grado de consolidación operativa del programa, para lo cual se considera: 1) Si existen documentos que normen los procesos; 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, y con base a la puntuación otorgada a cada uno de los elementos a considerar, el programa obtuvo un total de 23 de 25 puntos por lo que el grado de consolidación del programa es de 92%. Para lograr una mayor consolidación como programa, se requiere que se elabore un documento donde se establezcan los procesos del programa y el procedimiento con las actividades detalladas de cada proceso.

Las Reglas de Operación, a pesar de su nombre, no describen con detalle la operación del programa, sino que son más un instrumento de difusión del programa, y solamente en el artículo 15 de las ROP (Procedimiento de acceso) se describe de forma muy general el proceso operativo del programa. En este sentido, es recomendable que en las ROP se definan con mayor claridad los procesos del

programa, y para cada proceso se presente una descripción más detallada de los procesos que sigue operativamente el programa.

El programa cuenta con recursos adicionales por parte del sector privado por parte de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Estos recursos adicionales son producto de las obligaciones que tiene la empresa a causa de la normativa federal. Los recursos que aporta Iberdrola se utilizan para el pago de jornales, lo cual muestra un área de oportunidad, ya que se puede promover este programa entre el sector privado y social para que empresas y fundaciones puedan aportar recursos para mejorar la cubierta forestal e incrementar la filtración de agua al suelo, lo cual favorece la recarga de los mantos freáticos.

No se detectaron cuellos de botella en los procesos de este programa debido a que la difusión, la entrega de solicitudes y la entrega de apoyos se realizan de forma dinámica y no han detectado circunstancias que obstaculicen la operación del programa.

Los apoyos del programa dirigidos, principalmente, a las personas que habitan en zonas rurales, contemplan la realización de obras de conservación de suelo y el establecimiento de plantaciones con especies nativas en terrenos forestales con pérdida de biodiversidad.

Además de contribuir a la recarga de los mantos freáticos, permite recuperar la capacidad productiva de los suelos. Estas acciones del programa contribuyen a promover la gestión sostenible de la vegetación nativa y a evitar la deforestación, con lo cual se contribuye a conservar y proteger los ecosistemas terrestres, así como a proteger la biodiversidad con lo que se garantiza la provisión y calidad de sus servicios ambientales. Por lo anterior, se puede considerar que el programa constituye una buena práctica por sus objetivos y operación, por lo que se recomienda su mantenimiento, y de ser posible, su crecimiento en términos de presupuesto público.

---

Las recomendaciones para el programa son:

1. Elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.
2. Elaborar un directorio con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales que tienen como objetivo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas.



## 2. Índice.

### Contenido

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ÍNDICE.....</b>	<b>9</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EJERCICIO FISCAL 2024 .....</b>	<b>11</b>
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>14</b>
<b>6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>22</b>
<b>7. HALLAZGOS. ....</b>	<b>67</b>
<b>8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES. ....</b>	<b>75</b>
<b>9. ANEXOS: .....</b>	<b>80</b>
I. Ficha técnica de identificación del Programa.....	80
II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos. ....	83
III. Flujograma del Programa.....	86
IV. Grado de Consolidación Operativa.....	87
V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.....	89
VI. Propuesta de modificación a la normatividad. ....	100
VII. Análisis FODA del Programa. ....	101
VIII. Recomendaciones del programa. ....	103
IX. Trabajo de campo realizado. ....	104
X. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación del Programa.....	105
XI. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.....	108
XII. Difusión de los resultados de la evaluación.....	109
XIII. Base de Recomendaciones. ....	114

### **3. Introducción.**

La presente evaluación tiene como objetivo general realizar un análisis de la gestión operativa del **Programa Desarrollo Forestal Sustentable (QC3066)** de la Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial (SMAOT), que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa, así como, hacer recomendaciones que permita a los operadores del programa la instrumentación de mejoras.

Como objetivos específicos de la evaluación<sup>1</sup> se encuentran los siguientes:

- a. Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos.
- b. Analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la implementación del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.
- c. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.
- d. Elaborar recomendaciones generales y específicas que mejoren la operación del programa.

El Programa Desarrollo Forestal Sustentable es operado por la Dirección General de Recursos Naturales, adscrita a la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial y Gestión de los Recursos Naturales, de la Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial del Gobierno del Estado de Guanajuato.

---

<sup>1</sup> Retomado de los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Sociales Estatales, págs. 4 elaborado por la SEDESHU.

## **4. Descripción del Programa Ejercicio Fiscal 2024<sup>2</sup>**

### **Contexto**

El estado de Guanajuato cuenta con una superficie forestal de 1,136,083.17 hectáreas cubiertas de vegetación. Los ecosistemas más impactados del año 2014 a la fecha son el pastizal natural, el matorral, el bosque de pino y el mezquital. Estos bosques proveen servicios ambientales a la población en general.

Dentro de estos servicios tenemos los de soporte que apoyan la formación de suelo, actúan en los ciclos biogeoquímicos y la producción primaria, servicios de regulación del clima y del agua y control de enfermedades, servicios de suministro como: alimento, agua, combustible y fibras y servicios culturales: espirituales y religiosos, recreación y ecoturismo, estéticos y educativos.

Sin embargo, estas áreas se ven disminuidas por procesos de deforestación, de degradación, pérdida de flora y fauna, la reducción de los servicios ambientales que producen, la pérdida del suelo y una menor infiltración de agua, entre muchos otros factores ocasionados por la tala clandestina, cambios de uso del suelo, sobrepastoreos, plagas, enfermedades e incendios forestales.

El estado de Guanajuato está conformado por una amplia diversidad de ambientes naturales y se representa por bosques de encino (*Quercus*), bosque de coníferas (*Pinus*), bosque de pino – encino, bosque de táscate, selva baja, matorral xerófito, pastizales, siendo estimada una superficie considerada forestal con vegetación primaria de 828,139 hectáreas, la cual se encuentra en diferentes condiciones de conservación, desde superficie muy deteriorada que hay necesidad de restaurar, hasta la bien conservada.

---

<sup>2</sup> La ficha técnica con los datos del Programa se presenta en el “Anexo I “Ficha técnica de identificación”.

Con base en ello, se determinan los tipos de acciones a desarrollar en estos terrenos, desde obras de conservación de suelo y agua, reforestación, regeneración natural asistida, servicios ambientales y saneamiento de arbolado.

Se debe tener en cuenta también que en muchos sitios la eliminación de la cubierta vegetal ha desencadenado la ocurrencia de severos procesos de erosión y degradación del suelo, además de las implicaciones en términos de la disminución en la provisión de servicios ambientales, siendo las actividades irregulares la extracción de leña, tierra de hoja, cacería furtiva, tala clandestina, las plagas y los incendios forestales.

### **Objetivos del Programa**

El Programa tiene por objetivo general impulsar y fortalecer el desarrollo sustentable de los recursos naturales en los ecosistemas forestales del estado, mediante acciones de restauración conservación, protección, fomento y producción, para el bienestar de la sociedad con base al Programa Estatal Forestal de Guanajuato y al Programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Ecológico Territorial (PEDUOET).

El programa tiene como objetivos específicos:

- Apoyar la restauración de los suelos forestales con índices de erosión y degradación, a través de obras de conservación de suelo y agua;
  - Promover los bienes y servicios ambientales para contribuir a la fijación de carbono, la protección y conservación de los recursos hídricos y mantener la biodiversidad y belleza escénica de los ecosistemas forestales;
  - Impulsar el establecimiento de plantaciones forestales para recuperar la capacidad productiva de los suelos;
  - Apoyar en la conservación de los recursos forestales, a través de actividades de mantenimiento y manejo de las áreas forestales; y
-

- Apoyar la protección de las áreas forestales de disturbios naturales como incendios forestales, coadyuvando en la realización de actividades de prevención y combate de estos disturbios.

### **Población potencial, población objetivo y población atendida**

La población potencial del Programa son 1,726,742 personas que habitan en la zona rural del estado de Guanajuato con interés en realizar acciones de protección, conservación y restauración de terrenos forestales y preferentemente forestales, así como los 46 municipios del estado.

La población objetivo del programa es la población rural de los municipios sin incluir la población de las cabeceras municipales, de los cuales 505,013 son mujeres mayores de edad y 477,502 son hombres mayores de edad, que habiten o cuenten con terrenos forestales o preferentemente forestales dentro del estado, así como aquellos municipios del estado que puedan sufrir incendios forestales en la temporada crítica de estos eventos.

La población beneficiada directamente por el programa es de 300 personas que viven en las zonas rurales con terrenos forestales o preferentemente forestales, al igual que un municipio beneficiario con el que se celebre un convenio de colaboración para la conformación de brigadas rurales para la prevención y combate de incendios forestales en la temporada crítica de estos eventos.

### **Cobertura geográfica**

Estatad, aunque este programa se aplicará preferentemente en las zonas de atención prioritaria.

## **5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.**

### **Diseño metodológico**

#### **Evaluación de Procesos**

Para el análisis cualitativo de los diversos elementos que conforman la operación del programa se considera el contexto social, cultural, político e institucional en que opera.

Para ello se llevará a cabo un trabajo de gabinete consistente en la revisión de los manuales de operación y otra documentación específica sobre la operación del programa que sea proporcionada al equipo evaluador.

Cabe mencionar que el **análisis de procesos** es, por sus características, de **tipo cualitativo**, ya que el análisis y argumentación de los aspectos de mejora no descansan en una métrica estándar, sino en el análisis de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis, es decir, de la apreciación del funcionamiento y efectividad de las acciones implementadas por los operadores del programa para alcanzar los objetivos de este.

Cabe mencionar que el **análisis de gabinete** de los elementos del proceso de operación del programa, a través de la revisión de la documentación enviada por el programa y la información disponible en la página electrónica de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, en la sección de Evaluación y monitoreo de los PSE, se complementa con las entrevistas que se realicen a los servidores públicos operadores de dichos programas, como se describe en el apartado “Estrategia del trabajo de campo”, que se presenta posteriormente en este documento.

En este apartado se describe el diseño metodológico para llevar a cabo la descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso del programa.

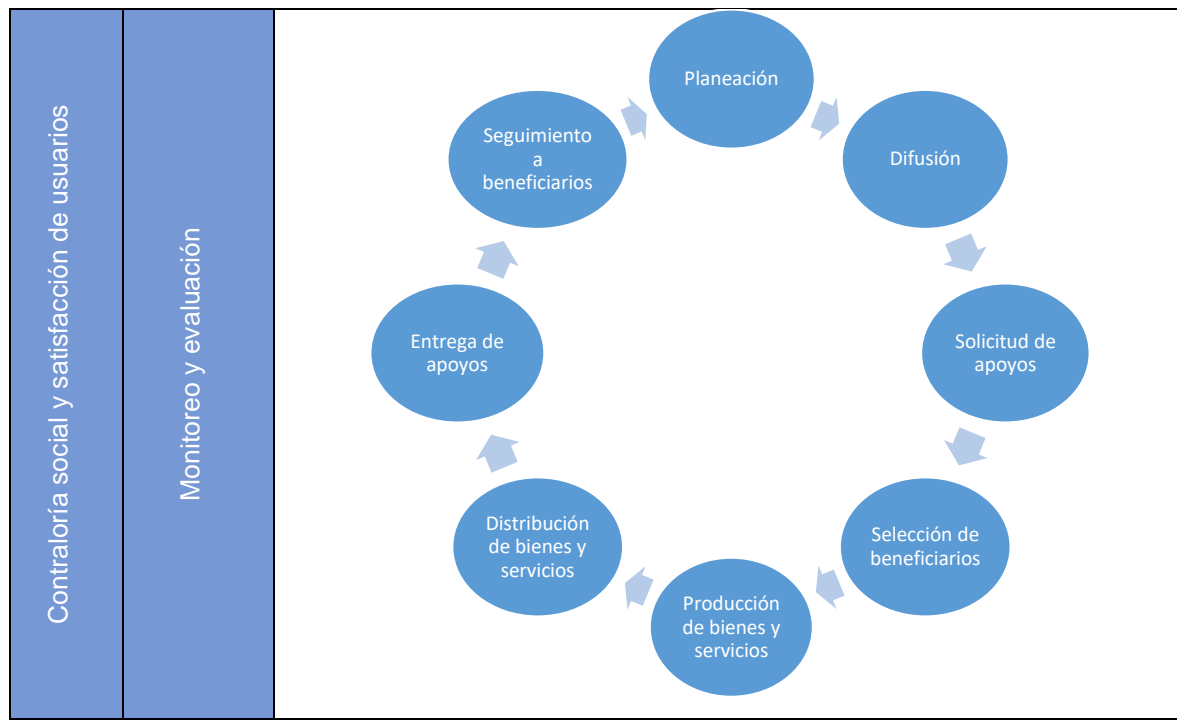
El primer elemento que conforma la metodología es la **identificación de los procesos clave** que se realizan como parte del programa. Esta identificación se realiza mediante un análisis de gabinete. Para ello, se revisan las reglas de operación y lineamientos con los que cuenta el programa.

La identificación de los procesos clave comprenderá la elaboración por parte del consultor de:

- Diagramas de Flujo del proceso general del programa para cumplir con los bienes y/o los servicios (es decir los Componentes del programa) de cada uno de los programas sociales en cuestión.

La descripción y análisis de los procesos tomando como base el “Modelo General de Procesos”, se presenta a continuación.

### Modelo General de Procesos



Breve descripción de los elementos del “Modelo General de Procesos”.

- Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan los objetivos de la MIR con sus indicadores, las metas en tiempos establecidos para dichos indicadores y los recursos financieros y humanos necesarios para el logro de los objetivos del programa.
  - Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.
  - Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
  - Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.
  - Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
  - Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).
  - Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
  - Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.
-



- Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.
- Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

En la descripción y análisis se considerará las siguientes preguntas y criterios clave:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
  2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
  3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
    - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
    - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
    - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
    - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
  4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
  5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores? Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo V. "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos", en cual se presente la información de forma más detallada.)
-

6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se analizará el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como:

- 1) si existen documentos que normen los procesos;
- 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
- 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras;
- 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
- 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos (para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa.

### **Estrategia de Trabajo de Campo**

En la experiencia del equipo consultor, las **Evaluaciones de Procesos** han considerado un trabajo de campo, consistente en la realización de entrevistas a

---

profundidad con el personal responsable de la operación del programa, con la finalidad de obtener elementos para el análisis que, en muchas ocasiones, no se encuentran suficientemente documentadas o plasmadas en algún documento normativo, y que es la experiencia del personal lo que determina las actividades realizadas a lo largo del proceso, que solamente se encuentra documentado a nivel general, en reglas de operación o lineamientos, ya que no siempre existen manuales de operación que de forma explícita detallen la manera en que se opera un programa. Por ello, la realización de un trabajo de campo es indispensable para el logro de una evaluación de procesos.

### **Muestra propuesta**

Debido a que este es un programa centralizado en su operación, el cual no se apoya con unidades territoriales en las regiones o municipios del estado, no se realiza ninguna muestra analítica para las entrevistas, ya que se entrevista prácticamente todas las personas que operan este programa en la **unidad operativa central (y única)** y sus diversas áreas que operan el programa en cuestión. Por lo anterior, la muestra analítica para la realización de entrevistas queda definida como sigue.

#### **Muestra analítica de unidades territoriales del programa**

<b>Dependencia o Entidad</b>	<b>Clave Programática</b>	<b>Nombre del Programa</b>	<b>Cargos y Unidades territoriales a ser entrevistadas</b>
Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial (SMAOT)	QC3066	Desarrollo Forestal Sustentable	1 Responsable de la operación del programa 1 Responsable del área de planeación

### **Instrumentos de recolección de información a aplicar**

Para la recolección de información en campo se diseñó la **Guía para la entrevista a operadores del programa para la Evaluación de Procesos**. Para la evaluación

de procesos del programa se aplica el este instrumento a los directivos y operadores de este, mediante trabajo de campo (entrevistas a profundidad que se realizarán de manera presencial y por medios remotos, si es el caso), por lo cual para dar respuesta al instrumento en cuestión podrán participar tantas personas como sea necesario, a fin de cubrir todos los temas establecidos en el instrumento que a continuación se muestra. Las preguntas aplicadas en las distintas entrevistas a profundidad son las siguientes (cabe mencionar que estas preguntas complementan la información proporcionada por el programa previamente, y que es revisada antes de realizar la entrevista).

La Guía para la entrevista a operadores del programa para la Evaluación de Procesos se presenta en el **Anexo X. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación del Programa.**

### **Cronograma de actividades**

Las actividades de campo se circunscriben a la realización de entrevistas a profundidad realizadas de forma presencial y a través de medios remotos de comunicación (videollamadas o conversaciones telefónicas), las cuales se describen en el siguiente esquema.

Actividad	Junio			Julio			Agosto			
Concertación de fechas para realizar las entrevistas, encuestas y/o grupos focales de los centros o unidades territoriales seleccionados en la muestra										
Realización de entrevistas a profundidad con los servidores públicos responsables de la operación del programa.										
Generación de reportes internos con los resultados de las entrevistas a profundidad.										
Solicitud y recepción de información adicional a partir de las entrevistas a profundidad con responsables del programa.										

## **Agenda del trabajo de campo**

En el **Anexo IX. Trabajo de campo realizado** se presenta el listado completo de personas entrevistadas para esta evaluación

## **6. Descripción y análisis de los procesos del Programa**

En este apartado se presenta una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el programa, utilizando tanto la información recabada mediante entrevistas como en gabinete.

La descripción y análisis de los procesos se realiza tomando como base el “Modelo general de procesos”, sin embargo, existen actividades que no necesariamente encajan en el Modelo General de Procesos. Estas diferencias se pueden apreciar en el **Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.**

Como complemento de la identificación de los procesos y de algunas actividades relevantes que se realizan durante la aplicación del programa se elaboró un flujograma general donde se identifican las principales actividades asociadas a cada uno de los procesos identificados para el programa y su asociación con el Modelo General de Procesos, el cual se presenta en el **Anexo III. Flujograma del Programa**, del presente documento.

### **6.1. Planeación**

Las actividades de planeación permiten orientar la operación del programa hacia el logro de sus objetivos y de las metas institucionales, así como hacia el seguimiento y medición de los resultados manteniendo su alineación con los objetivos y metas planeados en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040 Construyendo el futuro, el cual establece en su Dimensión 3. Medio ambiente y Territorio, Línea Estratégica 3.1 Medio Ambiente: Transitar decididamente hacia un balance hídrico y equilibrio ambiental que asegure la sostenibilidad del desarrollo en Guanajuato en todos sus ámbitos, Objetivo 3.1.2 Lograr una adecuada gestión del medio ambiente que

---

favorezca el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, Estrategia 3.1.2.2 Protección y conservación del territorio estatal y Estrategia 3.1.3.2 Conservación y restauración del suelo y de la vegetación nativa.

De igual manera, de acuerdo con la Actualización del Programa de Gobierno 2018 -2024, establece en el Eje de Desarrollo Ordenado Sostenible, Objetivo 5.2 Preservar y aprovechar de manera sustentable el patrimonio natural del estado, en su Estrategia 5.2.1: Fortalecimiento de la preservación de los espacios naturales del estado, la línea de acción 1. Consolidar la protección de las áreas naturales protegidas y los ecosistemas forestales.

Asimismo, a la Actualización del Programa Sectorial Desarrollo Ordenado Sostenible 2019 - 2024, que establece en su Línea Estratégica 5.2 Preservación y aprovechamiento sustentable del patrimonio natural, Objetivo 5.2.1: incrementar las acciones de conservación en los espacios naturales prioritarios del estado, Línea de acción 5.2.1.2 Realizar la reforestación y la propagación vegetativa en terrenos forestales y de aptitud preferentemente forestal, así como en corredores y paisajes de agua, ubicados en áreas naturales protegidas y unidades de gestión ambiental y territorial con políticas de protección o conservación, conforme al programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenado Ecológico 2040 por sus siglas "PEDUOET" y 5.2.1.3 Fortalecer la prevención detección y combate de incendios forestales.

Como parte del proceso de planeación se identificaron cuatro subprocesos que son desarrollados por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (**SFIA**), por la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos (**DGPPE**) y la Dirección General de Recursos Naturales, el cual se divide en los siguientes subprocesos:

- a) Programación y presupuestación.
  - b) Establecimiento de metas.
  - c) Actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados.
  - d) Actualización de las Reglas de Operación.
-

Los tres primeros subprocesos se refieren a cuestiones de planeación a nivel macro, es decir, están inmersos en la temática relativa a la planeación del programa por lo que se analizan como una unidad, mientras que el cuarto se refiere a las disposiciones que precisan la forma de operar del programa.

### 1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Planeación.

El subproceso de programación y presupuestación comprende las actividades de programación, elaboración e integración del Anteproyecto de Presupuesto del Programa. La planeación del programa la realiza la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos (**DGPPE**) con la participación de la Dirección General de Recursos Naturales. Este proceso inicia cuando la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (**SFIA**) del Estado de Guanajuato solicita la SMAOT la integración de un anteproyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal del próximo año.

El anteproyecto de presupuesto se empieza a trabajar desde mediados de año, en el mes de junio, el personal de la DGPPE participa, además del personal del área de la Dirección General de Recursos Naturales por lo que finalmente se sube al Sistema de Evaluación del Desempeño (**SED**). La SFIA valida la información registrada en el SED y puede emitir comentarios para que en la Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial (**SMAOT**) sean solventados por la Dirección General de Recursos Naturales, el personal de la DGPPE es el encargado de coordinar este esfuerzo.

Una vez que se tiene el anteproyecto, se pasa a revisión y posterior autorización por parte de la Secretaría posteriormente se envía a la y demás áreas involucradas en el manejo financiero y administrativo de recursos para su seguimiento Dirección General de Recursos Naturales.



El monto del recurso asignado para el programa establecido en las ROP 2024 es de \$2,642,000.00 (Dos millones seiscientos cuarenta y dos mil pesos). Con este presupuesto, el programa tiene como cometido implementar acciones de conservación, protección y restauración en terrenos forestales y preferentemente forestales. En el caso de las metas, éstas se modificaron con el Acuerdo Secretarial 02/2024 del 27 de febrero de 2024, en el que se reforman o derogan ciertos numerales de las ROP para el Ejercicio Fiscal 2024, para quedar como a continuación se describen:

- 1) El establecimiento de plantaciones forestales para recuperar la capacidad productiva de los suelos en 200 hectáreas de terrenos con esa aptitud;
- 2) La restauración de los suelos forestales con índices de erosión y degradación, a través de obras de conservación de suelo y agua en 200 hectáreas;
- 3) Derogada;
- 4) La entrega aproximada de 200,000 plantas de especies forestales; y
- 5) La celebración de un convenio de colaboración con el municipio beneficiario con el fin de conformar brigadas rurales para la prevención y combate de incendios forestales durante la temporada crítica, distribuidas de manera estratégica en todo el estado.

Las metas del programa se cumplirán conforme a los recursos asignados a éste y de acuerdo con las solicitudes de apoyos recibidos; mismos que podrán estar sujetos a ajustes en el transcurso del ejercicio fiscal con base en la normatividad aplicable.

En cuanto a la actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados (**MIR**), la realiza la Dirección General de Recursos Naturales con acompañamiento de personal del área de la Dirección General de Planeación y Proyectos

Estratégicos con lo cual finalmente quedan establecidas las metas operativas del próximo ciclo, así como los indicadores de gestión del programa.

Por lo que refiere al subproceso de Elaboración/Actualización de las Reglas de Operación (**ROP**), se desarrollan y estructuran con una propuesta de estructuración que emite la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (**STRC**) del gobierno del estado. Tanto la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos como la Dirección General de Asuntos Jurídicos dependientes de la SMAOT dan acompañamiento a la Dirección General de Recursos Naturales para su elaboración que se realizan en los meses de julio - noviembre.

Una vez revisadas y validadas por la STRC, las ROP se publican en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato a más tardar el 31 de diciembre del año inmediato anterior en que operará el programa.

## 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

Los subprocesos que forman parte de la planeación se desarrollan entre el mes de junio-septiembre al mes de diciembre previos al ejercicio fiscal que corresponda e inicia cuando la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (**SFIA**) del Estado de Guanajuato solicita a la SMAOT la integración de un anteproyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal del próximo año.

Termina con la autorización y publicación del presupuesto en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato a más tardar el 31 de diciembre del año inmediato anterior en que operará el Programa.

## 3. Insumos y recursos

### a) Tiempo

Los subprocesos de planeación (Programación y presupuestación, Establecimiento de metas y Actualización de la MIR), así como el de Actualización de las Reglas de Operación, tienen estipulados los periodos en que deben realizarse, en la normatividad estatal en la materia. En conjunto se desarrollan entre el mes de junio y el mes de diciembre.

Se considera que el tiempo en el que se ejecutan los subprocesos de la planeación estratégica, es acorde con la normatividad vigente en la materia y es adecuado para el desarrollo de cada uno de ellos.

#### **b) Personal**

Con base a la información obtenida en las entrevistas, se observó que el personal que participa en los subprocesos identificados en la Planeación del programa es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones.

El responsable del programa y la Dirección Administrativa de la SMAOT cuentan con experiencia para la realización de las actividades de planeación estratégica del programa además de que se cuenta con el apoyo de DGPPE para la realización del anteproyecto de presupuesto y definición de metas.

También se cuenta con la participación y apoyo de la Dirección General de Asuntos Jurídicos en lo referente a la revisión de la Reglas de Operación.

#### **c) Recursos Financieros**

El proceso de Planeación estratégica del programa Desarrollo Forestal Sustentable no cuenta con una partida presupuestal específica para su desarrollo, los recursos financieros que utiliza este proceso provienen del presupuesto asignado a la SMAOT y de forma particular a la DGPPE y de las demás áreas que lo apoyan.

---

#### d) Infraestructura

La Dirección General de Recursos Naturales cuenta con oficinas para la operación del Programa Desarrollo Forestal, en las instalaciones de la SMAOT, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.

#### 4. Productos

Los productos generados en el proceso de Planeación son:

- Presupuesto autorizado para el programa.
- Metas del Programa.
- Modificación y Actualización de la MIR.
- Reglas de Operación para el siguiente ejercicio fiscal.

Las metas permiten determinar el número de beneficiarios a incluir en el programa, considerando que no es un programa de continuidad. En tanto que las ROP delimitan los aspectos generales para la operación del Programa.

#### 5. Sistemas de Información

El sistema de información utilizado en el proceso de planeación para el registro de metas del programa y avance de los indicadores de la MIR es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que funciona como un repositorio y fuente de información para el monitoreo a nivel central sobre el cumplimiento de las metas del programa y verificación de avances en los indicadores de la MIR. Este sistema es una plataforma informática a la que la SMAOT tiene acceso vía internet.

#### 6. Coordinación

Tras el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas, se considera que la coordinación entre los actores involucrados

en el proceso de Planeación Estratégica es adecuada para la implementación del proceso.

Esto es así porque los subprocesos de la Planeación Estratégica se rigen con base en instrumentos normativos que indican las actividades que deben realizarse, quiénes las desarrollan; el periodo de ejecución de dichas actividades, así como los productos esperados.

### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de Planeación se considera pertinente, ya que las actividades y productos permiten el logro de las metas del Programa Desarrollo Forestal Sustentable, en el año fiscal.

### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

El proceso de Planeación tiene una gran importancia estratégica para el desarrollo y ejecución de los procesos siguientes que conforman el programa Desarrollo Forestal Sustentable, ya que en este proceso se elaboran las directrices de las acciones que realizarán los actores involucrados en el programa, de la Dirección General de Recursos Naturales, para el logro de los objetivos del programa.

Los productos generados en el proceso de Planeación son los insumos básicos para que los demás procesos inicien sus actividades.

### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En el proceso de Planeación no se considera la opinión de los beneficiarios, es por ello por lo que el proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción de estos.

## 6.2 Difusión

Una vez publicadas las Reglas de Operación (ROP) en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, la difusión del programa se realiza mediante la publicación de las ROP en la página electrónica de la SMAOT para disposición de las personas interesadas en la oferta de apoyos y servicios que hace la dependencia.

### 1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Difusión del Programa.

La Dirección General de Recursos Naturales conforme al cronograma general del programa, envían una solicitud de difusión de las ROP del programa a la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social y la Coordinación de Informática, para que las suba las a la página electrónica de la SMAOT.

Asimismo, como parte de las actividades de difusión, la Dirección General de Recursos Natural comparte información sobre el programa con instancias municipales que se encuentran en las regiones objetivo conforme a la afectación de la biodiversidad y ecosistemas en el estado de Guanajuato.

### 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

Inicia a partir de la publicación del presupuesto en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato a más tardar el 31 de diciembre del año inmediato anterior en que operará el programa. Y termina con la publicación de las ROP en la página electrónica de la SMAOT y la realización de reuniones informativas con municipios en las regiones prioritarias para el programa.

### 3. Insumos y recursos

#### a) Tiempo

La Dirección General de Recursos Naturales elabora la solicitud en un día para que la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social y la Coordinación de Informática suba las ROP.

#### b) Personal

El personal del programa es suficiente para realizar este proceso, el cual realiza el Coordinador de Desarrollo Sustentable, además de que se cuenta con el apoyo con la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social y la Coordinación de Informática para programar el sitio donde se colocan las ROP.

#### c) Recursos Financieros

Los recursos utilizados para el proceso de Difusión se derivan del presupuesto en sueldos asignado a las áreas de la SMAOT señaladas en el inciso anterior.

#### d) Infraestructura

Las áreas cuentan con oficinas para la operación del programa en las instalaciones de la SMAOT, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.

### 4. Productos

Los productos generados en el proceso son:

- Difusión de las ROP en la página electrónica de la SMAOT.

### 5. Sistemas de Información

Para las actividades de publicación de las ROP se utiliza la página electrónica de la SMAOT, por lo que se cuenta con el apoyo de la Coordinación de

Relaciones Públicas y Comunicación Social y la Coordinación de Informática para subir las ROP en la página electrónica, con lo que finalmente se publican y quedan a disposición de la población en general el acceso a las ROP.

## 6. Coordinación

Tras el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas, se considera que la coordinación entre personal de la Dirección General de Recursos Naturales, la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social y la Coordinación de Informática es adecuada para la implementación del proceso.

## 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de Difusión del programa se considera pertinente, ya que las actividades y productos permiten el logro de las metas del programa a lo largo del año fiscal.

## 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

El proceso de Difusión del programa tiene una gran importancia estratégica para el desarrollo y ejecución de los procesos siguientes que conforman el programa. Los productos generados en el proceso de Difusión del programa son el insumo necesario para que la población interesada se entere de los requisitos para solicitar los apoyos.

## 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En el proceso de Difusión del programa no se considera la opinión de los beneficiarios.



### 6.3 Solicitud de apoyo

Una vez que las ROP del programa están publicadas en la página electrónica de la SMAOT, inicia el proceso de Solicitud de apoyo del Programa. Cabe señalar que para este programa existen las siguientes modalidades de apoyo:

- Modalidad 1. Recursos monetarios por restauración y protección forestal para personas beneficiarias (pagos de jornal para realizar obras de conservación de suelo y agua, plantaciones con especies nativas forestales y protección y mantenimiento de reforestaciones).
- Modalidad 2. Entrega de bienes materiales para personas beneficiarias (entrega de plantas de especies forestales nativas).
- Modalidad 3. Recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales para municipio beneficiario (apoyo para la conformación de brigadas rurales, equipo de protección personal, herramienta y equipo menor en apoyo en la prevención y combate de incendios forestales).

#### 1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Solicitud de Apoyo.

Para la modalidad 1, en la cual las personas solicitan recursos monetarios para la restauración y protección forestal, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT. La Dirección General de Recursos Naturales como responsable del programa recibe las solicitudes y la documentación requerida.

Para la modalidad 2, en la cual las personas solicitan plantas de especies forestales nativas, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en

las oficinas de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

En el caso de la modalidad 3, en la cual los municipios solicitan recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales, los municipios presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

## 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

Inicia cuando las personas y los municipios entregan sus solicitudes en las oficinas de la SMAOT. Y termina cuando el personal del programa recoge las solicitudes.

## 3. Insumos y recursos

### a) Tiempo

El personal del programa recibe las solicitudes conforme van ingresando en las oficinas de la SMAOT.

### b) Personal

La recepción de las solicitudes de apoyo por parte de las personas solicitantes se hace en las oficinas de la SMAOT y el personal que las recibe es suficiente.

### c) Recursos Financieros

Para este proceso no se cuenta con una partida presupuestal específica, sino que se cubre con el sueldo del personal operativo correspondiente a la SMAOT.

### d) Infraestructura

La infraestructura que utiliza en este proceso son las oficinas y el equipo de cómputo en las instalaciones de la SMAOT.

#### 4. Productos

Como productos del proceso se tiene:

- Solicitud y documentación requerida

#### 5. Sistemas de Información

Se utilizan los programas de Microsoft para el registro de las solicitudes SMAOT para revisar y cargar la información.

#### 6. Coordinación

Existe una buena coordinación entre el personal de la Dirección General de Recursos Naturales para realizar esta actividad.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de registro de Solicitud de apoyos del programa se considera pertinente, ya que es el medio mediante el cual las personas y los municipios en las regiones objetivo se ponen en contacto con el programa para obtener los apoyos.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

El proceso de Solicitudes de apoyo es fundamental y tiene una importancia estratégica para el desarrollo y ejecución de los procesos siguientes que conforman el programa.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En este proceso de registro de Solicitudes de apoyo no se considera la opinión de los beneficiarios, solamente se reciben sus solicitudes.

#### **6.4 Selección de beneficiarios**

En este proceso la Dirección General de Recursos Naturales dictamina la pertinencia de las solicitudes y aprueba aquellas que resulten convenientes conforme los objetivos del programa.

##### **1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Selección de Beneficiarios.**

Para la modalidad 1, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo monetario, y para ello hace visitas a los predios propuestos por las personas solicitantes para establecer su pertinencia y conveniencia conforme a los objetivos del programa. Si se dictamina factible, el personal de la Dirección General de Recursos Naturales solicita a los beneficiarios firmar la Carta de Aceptación y No Inconveniente de las acciones de restauración, conservación o protección. La persona solicitante recibe aviso de aprobación y se le solicita firmar Carta de Aceptación. Hecho lo anterior, el personal del programa registra la aceptación de los solicitantes y genera registros de beneficiarios con apoyo monetario.

Para la modalidad 2, el personal del programa elabora Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo en especie, en función del diagnóstico que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales ha elaborado sobre la biodiversidad y los ecosistemas en las distintas regiones del estado de Guanajuato. Una vez dictaminada positiva la solicitud, el personal del

programa confirma la aceptación de las solicitudes y procede a generar registros con los beneficiarios con apoyo en especie.

Para la modalidad 3, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes que presentan los municipios para apoyo monetario. Tras confirmar la aceptación por parte de los municipios especie genera los registros de los municipios beneficiados para apoyo.

## 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

Inicia cuando el personal del programa elabora los dictámenes para las tres modalidades con base a criterios definidos por el programa en función de las condiciones de biodiversidad y ecosistemas. Y termina cuando el personal del programa genera los registros de las personas y los municipios beneficiados para apoyo monetario o en especie o ambos.

## 3. Insumos y recursos

### a) Tiempo

El personal del programa realiza estas actividades de marzo a septiembre generalmente en la segunda semana de cada mes.

### b) Personal

En este proceso participa el Coordinador de Desarrollo Sustentable, el Especialista técnico en manejo de recursos forestales, el Jefe de Aprovechamiento Sustentable de Recursos Naturales y dos analistas.

### c) Recursos Financieros

Los recursos financieros para este proceso derivan de los sueldos establecidos para el personal operativo del programa.

### d) Infraestructura

Se utilizan las instalaciones de la SMAOT en la ciudad de Guanajuato y el equipo informático del que disponen. Asimismo, cuentan con tres vehículos pick up doble cabina y un vehículo pick up de cabina sencilla.

#### 4. Productos

- Dictamen de las solicitudes para apoyo monetario y en especie
- Carta de Aceptación firmada
- Registros de beneficiarios con apoyo monetario y en especie

#### 5. Sistemas de Información

Para desarrollar las actividades relacionadas con el proceso de Selección de beneficiarios se utilizan los programas informáticos de Microsoft.

#### 6. Coordinación

Se considera que la coordinación entre personal de la Dirección General de Recursos Naturales para la realización de las actividades de este proceso es adecuada.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de Selección de beneficiarios se considera pertinente y forma parte de la cadena crítica que conduce al logro de los objetivos del programa respecto a la entrega de apoyos monetarios y en especie.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

El proceso de Selección de beneficiarios es fundamental y forma parte de la ruta crítica del proceso de otorgamiento de apoyos del programa.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En este proceso de Selección de beneficiarios no se considera la opinión de los beneficiarios.

### **6.5 Producción de bienes y servicios**

Para el caso de este programa, el proceso de Producción de bienes y servicios cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención y combate de incendios forestales.

Solamente es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.

Para los apoyos monetarios a personas y municipios el programa cuenta con un presupuesto asignado para 2024 es de \$2,642,000.00 pesos.

#### **1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso Oferta de servicios.**

En la modalidad 1, una vez que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales generó los registros de personas beneficiarias con apoyo monetario al final del proceso anterior, ahora en el proceso de producción de

bienes y servicios conduce la instalación de grupos de trabajo y la elección de su respectivo representante.

Durante las sesiones de trabajo se elabora el Anexo Técnico con las actividades que van a realizar, los tiempos en los cuales se van a realizar estas actividades y las metas que se van a alcanzar, así como una estimación de los costos en los que van a incurrir.

Estas estos Anexos Técnicos queda delineadas, por lo general, tres tipos de actividades: a) realizar obras de conservación de suelo y agua, b) Llevar a cabo la plantación de plántulas de especies nativas forestales, y c) acciones para la protección de plagas y conservación de las reforestaciones hechas. Establecidas las actividades en el Anexo Técnico, las personas beneficiarias inician dichos trabajos durante el tiempo establecido para cada una de ellas.

En este sentido, como se mencionó anteriormente, en este proceso se producen los bienes y servicios ambientales, pero no por parte del programa, sino por parte de las personas que hacen estas actividades para posteriormente obtener un ingreso monetario.

Para la modalidad 2, durante este proceso, personal de la SMAOT se encarga de crecer plántulas en los viveros que tiene en operación. Cabe aclarar que esta actividad no es parte del programa, ya que se realiza con cargo a otra partida presupuestal. Sin embargo, en este proceso se producen las plántulas que posteriormente, en el siguiente proceso, se entregarán a los beneficiarios del programa con apoyo en especie.

Para la modalidad 3, para el apoyo monetario a municipios, el personal del programa elabora el Convenio de Colaboración con actividades, tiempos, metas y costos con los que se compromete el municipio para la formación de brigadas y su equipamiento para la prevención y combate de incendios forestales.



## 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

Inicia cuando la Dirección General de Recursos Naturales inicia las gestiones para que en las modalidades 1 y 3 se lleven a cabo los compromisos de las actividades a realizar y metas a alcanzar. Y termina cuando los Anexos Técnicos con las personas beneficiarias y los Convenios de Colaboración con los municipios están concluidos.

## 3. Insumos y recursos

### a) Tiempo

El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado. Estas actividades se realizan entre los meses de marzo y septiembre, en la primer y segunda semana de cada mes.

### b) Personal

El personal de la Dirección General de Recursos Naturales que mayor tiempo participan en este proceso son el Coordinador de Desarrollo Sustentable y el Especialista técnico en manejo de recursos forestales en la revisión y firma de anexos técnicos. También participan otros dos analistas en la integración de grupos de trabajo y la elaboración de Anexo Técnico.

### c) Recursos Financieros

Los recursos financieros para el pago de jornales y el apoyo monetario a los municipios se cubren con el presupuesto asignado al programa en 2024 por \$2,642,000.00 pesos.

### d) Infraestructura

Para las actividades del programa se cuenta con espacios y equipo de cómputo suficiente. El personal de la Dirección General de Recursos Naturales cuenta con cubículos y oficinas (45.5 m<sup>2</sup> en total). Cuenta con

---

4 equipos de cómputo, 3 impresoras, 2 escaner, una fotocopidora, disponibilidad constante de Internet, 6 escritorios, 6 sillones y 5 sillas para atención de visitantes. Asimismo, el personal del programa cuenta con 5 geoposicionadores espaciales (GPS) para la ubicación de los terrenos a apoyar y con un dron para caracterización de terrenos a apoyar.

#### 4. Productos

Para este proceso de contratación de bienes se generan los siguientes productos:

- Acta de instalación del grupo y representante
- Anexo Técnico
- Convenio de Colaboración

#### 5. Sistemas de Información

Los registros de las actividades se llevan en programas informáticos de Microsoft.

#### 6. Coordinación

Derivado de la entrevista realizada, se pudo observar que existe coordinación entre el personal de la Dirección General de Recursos Naturales.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de contratación de bienes y servicios se considera pertinente y fundamental para la continuidad del programa al comprometer las actividades que llevan a cabo los beneficiarios de apoyos monetarios.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Este proceso es fundamental, ya que es el proceso en el que concurren los elementos necesarios para otorgar los apoyos del programa a las personas que lo requieren.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En este proceso para la Producción de bienes y servicios no se cuenta con algún mecanismo para considerar la opinión de los beneficiarios.

### **6.6 Distribución y entrega de apoyos**

En este proceso de Distribución y entrega de apoyos se lleva a cabo la entrega de los apoyos monetarios para las personas, conforme demuestren que han realizado las actividades acordadas en el Anexo Técnico y se transfiere el dinero a los municipios para que realicen las actividades acordadas en el Convenio de Colaboración. Por otra parte, para los apoyos en especie, en este proceso se les entregan las plántulas para que las siembren conforme al plan acordado.

#### 1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Distribución de Apoyos.

Para modalidad 1, el personal de la Dirección General de Recursos Naturales verifica que los beneficiarios hayan realizado en tiempo y forma las actividades establecidas en el Anexo Técnico, para lo cual visita los predios para verificar las actividades acordadas en el Anexo. Las personas beneficiadas acompañan al personal del programa para verificar las actividades realizadas.

Una vez realizadas las visitas de verificación, el personal del programa establece el avance físico conforme a las actividades establecidas en el Anexo Técnico e integra el Reporte con el avance y el pago de jornales

correspondiente. Posteriormente, elabora la Relación de Pagos y entrega los documentos a la Dirección Administrativa de la SMAOT para que ésta última inicie los trámites para la liberación de los recursos y proceder al pago de los jornales de las personas beneficiarias, lo cual constituye el apoyo que el programa realiza en la modalidad 1.

Para la modalidad 2, el personal del programa entrega a los beneficiarios plantas de especies forestales nativas, lo cual constituye el apoyo que proporciona el programa, cuando las personas beneficiarias reciben las plántulas

Una vez que los beneficiarios reciben el apoyo en especie, proceden a la siembra de las plántulas en los lugares acordados. El personal del programa asiste a los lugares establecidos para la verificación en campo y así constatar que los beneficiarios sembraron las plántulas que recibieron como apoyo del programa en los terrenos acordados.

Para la modalidad 3, el personal del programa elabora la relación de pagos que se le hará al municipio y una vez integrada la documentación se la envía a la Dirección Administrativa para que proceda a la liberación del recurso y se realice la transferencia del recurso hacia el municipio.

Una vez que el municipio recibe los recursos monetarios, procede a realizar las actividades conforme a tiempos y metas establecidas en el Convenio de Colaboración. Una vez realizadas las actividades comprometidas, elabora un Informe Final con las acciones convenidas, el cual envía al personal de la Dirección General de Recursos Naturales.

Una vez que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales recibe el Informe Final, lo revisa y valida el cumplimiento de metas, procede a la firma con el municipio para el cierre del Convenio de Colaboración.

## **2. Límites del proceso y su articulación con otros.**

---

Inicia cuando el personal del programa gestiona la liberación del recurso para el pago de jornales y la transferencia que se hace a los municipios. Y termina cuando la Dirección General de Recursos Naturales revisa y valida el Informe Final que le manda el municipio y procede a la firma de cierre del Convenio de Colaboración.

### 3. Insumos y recursos

#### a) Tiempo

Las actividades descritas se realizan principalmente entre los meses de mayo a diciembre en las dos últimas semanas del mes.

#### b) Personal

La mayor parte del personal del programa participa en actividades de ejecución y seguimiento del programa.

#### c) Recursos Financieros

Las actividades de todos los componentes de este proceso del programa se cubren con los sueldos de los servidores públicos que participan, por lo que no hay recursos del programa específicos dispuestos para este proceso de Distribución y entrega de los apoyos.

#### d) Infraestructura

Se utilizan las instalaciones de la SMAOT en la ciudad de Guanajuato y el equipo informático del que disponen. Asimismo, cuentan con tres vehículos pick up doble cabina y un vehículo pick up de cabina sencilla. Cabe mencionar que estos recursos materiales también se utilizan para otras actividades de la Dirección General de Recursos Naturales.

### 4. Productos

En este proceso se tienen los siguientes productos:

- Reporte con el avance y el pago de jornales
- Comprobante de pago de jornales
- Nota de recepción de plántulas
- Recibo de liberación de recursos al municipio
- Informe Final elaborado por el municipio
- Oficio de Cierre del Convenio

#### 5. Sistemas de Información

Los registros de las actividades de este proceso se llevan en los programas de cómputo de Microsoft.

#### 6. Coordinación

Existe coordinación entre el personal de la Dirección General de Recursos Naturales que opera el programa y el personal de la Dirección Administrativa de la SMAOT.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso de Distribución y entrega de apoyos se considera pertinente y forma parte de la cadena crítica que conduce al logro de los objetivos del Programa.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

El proceso de Distribución y entrega de apoyos es fundamental, ya que es el camino para formalizar el otorgamiento de los apoyos.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En este proceso de Distribución de apoyos no se considera la opinión de los beneficiarios.

## **6.7. Seguimiento a beneficiarios y entrega de apoyos**

En el proceso de seguimiento a beneficiarios justamente implica dar seguimiento a las personas que recibieron los apoyos monetarios y en especie y llevar los registros y estadísticas sobre el número de personas beneficiadas por el programa.

### **1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Seguimiento a beneficiarios.**

Así, una vez que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales sistematiza toda la información de los beneficiarios inicia este proceso cuando personal de la propia Dirección incorpora esta información al Padrón de Beneficiarios del Programa, la cual reporta mensualmente a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESHU).

Por otra parte, esta información sistematizada sobre los apoyos otorgados se utiliza para establecer el cumplimiento de las metas del programa, las cuales se reportan mensualmente al SED, administrado por la SFIA.

### **2. Límites del proceso y su articulación con otros.**

Inicia con la sistematización de toda la información generada en los diferentes procesos de apoyo a los beneficiarios. Y termina cuando la información generada sobre los apoyos y beneficiarios se envía a la SEDESHU para integrar el Padrón de Beneficiarios y reportar los avances de las metas en el SED.

### **3. Insumos y recursos**

#### **a) Tiempo**

El tiempo que se dedica a los reportes que se hacen al Padrón de Beneficiarios y al SED es adecuado, el cual se realiza la primera semana de cada mes de enero a diciembre.

#### b) Personal

En este proceso participa principalmente el Jefe de Aprovechamiento Sustentable de Recursos Naturales, quien sube la información al Padrón de Beneficiarios y al SED.

#### c) Recursos Financieros

El pago de sueldos del personal administrativo del Programa que lleva a cabo el seguimiento está considerado como parte de presupuesto con el que opera la SMAOT.

#### d) Infraestructura

Para las actividades del proceso de Seguimiento a beneficiarios se cuenta con las áreas y plataformas informáticas de la SFIA y SEDESHU para realizar dichas actividades.

### 4. Productos

Como producto del proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se tiene:

- Padrón de Beneficiarios del programa
- Metas registradas en el SED
- Informe Final de la Actividades del programa

### 5. Sistemas de Información

Los registros de los beneficiarios generados se llevan en la plataforma informática del programa y para cargar dicha información en el Padrón de Beneficiarios se hace vía Internet a través de la plataforma del Padrón de

---



Beneficiarios del Gobierno del Estado de Guanajuato administrada por la SEDESHU. Asimismo, los registros son utilizados para cargar la información del avance de metas, lo cual se hace vía Internet en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) administrado por la SFIA.

## 6. Coordinación

Existe coordinación entre el personal del programa y el personal que administra el Padrón de Beneficiarios y el SED, además de que la coordinación está establecida a través de la normatividad en la materia emitida por la SEDESHU y la SFIA, respectivamente, por lo que dicha coordinación se lleva a cabo de forma adecuada conforme a la normatividad emitida al respecto.

## 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso es pertinente y forma parte de la cadena crítica que conduce al logro de los objetivos del programa, ya que como parte de este se logra dar seguimiento a los beneficiarios.

## 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Este proceso es de importancia fundamental, ya que permite conocer el avance de las metas del programa y el Padrón de Beneficiarios.

## 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En este proceso de seguimiento de beneficiarios no se aplica ningún instrumento para conocer la satisfacción de los beneficiarios.

## **6.8 Contraloría social y satisfacción de los usuarios**

Como parte de este proceso, coordinado por la Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC), se pone a disposición de una muestra de beneficiarios del programa una Cédula de Contraloría Social que contiene preguntas relacionadas con la operación del programa, recomendaciones y sugerencias, así como una sección de Reporte Ciudadano.

Una vez que los beneficiarios llenan esta cédula, ésta es analizada por la STRC la cual emite un Informe a la SMAOT y se emite un Plan de mejora al cual se le da seguimiento por parte de la SMAOT y la STRC.

1. **Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del proceso de Contraloría Social y satisfacción de los beneficiarios (usuarios).**

Este proceso considera la emisión, por parte de la STRC de una muestra estadística sobre la cantidad de Cédulas que deberá aplicar el Programa a sus beneficiarios con el objeto de conocer la opinión que tiene los beneficiarios sobre la operación del programa, en su caso, recuperar posibles recomendaciones y sugerencias acerca del mismo. También cuenta con una sección denominada “Reporte Ciudadano”, donde pueden expresar: solicitudes, quejas, denuncias y/o felicitaciones.

La muestra representativa estadísticamente señala la cantidad de beneficiarios que deberán llenar la Cédula. Por su lado la Dirección General de Recursos Naturales realiza la selección muestral, identificando a los beneficiarios que llenarán la Cédula.

Una vez que han sido debidamente llenadas las Cédulas de Contraloría Social que nos indica la STRC, estas se capturan en el Sistema de Registro Programas Estatales, se informa de ello de manera mensual a la Coordinación de Planeación y se resguardan los originales de estas cédulas

en la Coordinación de Atención Ciudadana en una carpeta diseñada para tales efectos.

En dicha carpeta además de las Cédulas de Contraloría Social, se resguardan el programa de trabajo 2024 en materia de contraloría social, las listas de difusión de la contraloría social, los reportes fotográficos, los formatos de verificación de actividades de contraloría social en campo y los informes de avance mensual que se envía de manera electrónica a la Coordinación de Planeación.

La información obtenida de los beneficiarios es concentrada, procesada por la STRC la cual emite un “Informe, Contraloría Social en Programas Sociales Estatales”, SMAOT, Desarrollo Forestal Sustentable” el cual es entregado a la SMAOT. Dicho informe contiene, además de un reporte estadístico sobre cómo se contestó cada una de las preguntas contenidas en la Cédula, así como secciones específicas sobre:

- a) Aspectos destacables de la evaluación.
- b) Sugerencias de mejora
- c) Recomendaciones de mejora para el Programa.
- d) Servidores públicos destacados.

Del análisis que realiza la SMAOT, y como responsable la Dirección General de Recursos Naturales, se elabora un “Plan de mejora” donde se establecen compromisos para atender algunos señalamientos hechos por los beneficiarios, el cual se remite a la STRC para su seguimiento posterior.

## **2. Límites del proceso y su articulación con otros.**

El inicio del proceso se da a partir de la emisión de la muestra estadística que emite Secretaría de Transparencia y Rendición de Cuentas (STRC) acerca de la cantidad de Beneficiarios que deberán llenar una Cédula de Contraloría

Social, con lo que inicia el proceso de selección de beneficiarios por parte de la Dirección General de Recursos Naturales.

Como resultado, y una vez procesada la información, la STRC emite un “Informe, Contraloría Social en Programas Sociales Estatales”, SMAOT Desarrollo Forestal y Sustentable” el cual es entregado a la SMAOT, para que, a través de la Dirección General de Recursos Naturales se elabore un “Plan de mejora” el cual se remite a la STRC para su seguimiento posterior

### 3. Insumos y recursos

#### a) Tiempo

Los tiempos quedan establecidos por la STRC la cual entrega la muestra estadística en el mes de abril.

Por lo que corresponde a la Dirección General de Recursos Naturales de la SMAOT, en cuanto recibe la muestra, procede a realizar de inmediato a la selección de beneficiarios para el de llenado de la Cédula de Contraloría Social.

Por lo anterior, se estima que los beneficiarios están llenando la Cédula a más tardar en el mes de junio del año en curso.

#### b) Personal

Este proceso es supervisado por personal de la Dirección General de Recursos Naturales, la cual es la intermediaria entre la STRC y los beneficiarios, en tanto que el procesamiento y la emisión del Informe de Contraloría Social lo realiza personal de dicha Secretaría.

Se puede establecer que, hasta el momento, el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones.

#### c) Recursos Financieros

Las actividades que realiza el personal de la STRC y de la Dirección General de Recursos Naturales, su remuneración y gastos ya están considerados como parte de presupuesto de la propia STRC y de la SMAOT, de forma particular a la Dirección General de Recursos Naturales y de las demás áreas que lo apoyan.

#### d) Infraestructura

Para las actividades del proceso de Contraloría social y satisfacción de los usuarios, tanto la STRC como la Dirección General de Recursos Naturales en las instalaciones de la SMAOT, cuentan con oficinas, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.

La infraestructura informática que se utiliza este proceso es el uso las aplicaciones informáticas de la STRC, en su caso la infraestructura de mensajería son parte de los recursos de la SMAOT.

#### 4. Productos

Como resultado directo, la STRC emite un “Informe, Contraloría Social en Programas Sociales Estatales”, SMAOT, Desarrollo Forestal y Sustentable” el cual es entregado a la SMAOT.

Por su lado, SMAOT, a través de la Dirección General de Recursos Naturales, elabora un “Plan de mejora” el cual de remite a la STRC para su seguimiento posterior.

#### 5. Sistemas de Información

Se utiliza la plataforma de la STRC para la captura de las Cédulas.

#### 6. Coordinación

Desde el proceso de emisión y entrega de la muestra estadística a la SMAOT se establece una comunicación estrecha entre personal de la STRC y la Dirección General de Recursos Naturales para asegurar la difusión de la Cédula entre los beneficiarios seleccionados.

Por lo que se refiere a la emisión del “Informe, Contraloría Social en Programas Sociales Estatales”, SMAOT, Desarrollo Forestal y Sustentable” que emite la STRC y es entregado a la SMAOT, se inicia un proceso de comunicación estrecha que involucra primero, la elaboración y entrega a la STRC de un “Plan de mejora” y a partir de este los reportes de seguimiento que va emitiendo la SMAOT para solventar los compromisos adquiridos.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El proceso es pertinente, es la parte central de un proceso de contraloría social y forma parte de la cadena crítica que conduce al logro de los objetivos del programa en cuanto al compromiso social de un programa de esta naturaleza.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Este proceso es de importancia estratégica debido a que permite conocer la opinión de los beneficiarios, y con ello se podrán hacer los ajustes pertinentes a la operación del programa.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

La Cédula de Contraloría Social, además de contener preguntas sobre:

- Aspectos destacables de la evaluación
- Sugerencias de mejora
- Recomendaciones de mejora para el Programa

Cuenta con una sección denominada “Reporte Ciudadano”, donde pueden expresar: solicitudes, quejas, denuncias y/o felicitaciones.

## **6.9 Evaluación y monitoreo**

En relación con el proceso de evaluación y monitoreo, el Art. 30 de las ROP señala que “Los procesos de monitoreo y procesos de evaluación, así como sus indicadores serán de conformidad a lo establecido en el Reglamento y en la Guía para la operación del monitoreo y evaluación de los programas sociales estatales”,

En relación a este tema, del Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de programas sociales y Estatales (Reglamento), establece en su Art. 7 que las autoridades facultadas para la aplicación del Reglamento son: la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (**SEDESHU**), la Dependencia y Entidades y, los Municipios, en tanto que en el Art. 11 establece que la Secretaría contará con las siguientes facultades: I. Coordinar la evaluación de la política de desarrollo social del Estado, así como el seguimiento de los programas sociales estatales y II. Coordinar el Sistema de Monitoreo de Programas Sociales.

Atendiendo dichas definiciones, las actividades relativas a la evaluación y monitoreo pueden verse como dos subprocesos: 1. Monitoreo y 2 Evaluación:

### **6.9.1 Monitoreo**

Acorde a lo señalado en la Guía para la Operación del Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales Estatales, el monitoreo consiste en "el proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, tal como indicadores, estudios, diagnósticos, etcétera, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de los objetivos de una intervención pública con respecto a los resultados esperados". Asimismo, se señala que “...los proyectos de inversión identificados en el Sistema de Evaluación del Desempeño (**SED**) con la letra QC agrupan todos los

---

elementos necesarios para ejecutar aquellas acciones, obras e investigaciones que tienen una duración temporal, y que forman parte de los bienes y servicios que son entregados a la población...”

### 1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del subproceso de Monitoreo.

Acorde a la normatividad, este proceso cae bajo la responsabilidad de la SEDESHU y tiene con fuente de alimentación la información que la SMAOT alimenta al SED.

En este punto la SEDESHU revisa el cumplimiento de metas y avance físico-financiero para lo cual emite reportes mensuales. Asimismo, genera “Reportes Trimestrales de Avance del Programa” los cuales se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).

### 2. Límites del proceso y su articulación con otros.

El inicio del subproceso se da a partir de la consulta por parte de la SEDESHU de la información acerca de cumplimiento de metas y avance físico-financiero que previamente ha registrado la SMAOT en el SED.

Como final del subproceso tenemos, la generación del “Reporte Trimestrales de Avance del Programa de la SMAOT Desarrollo Forestal Sustentable”, el cual se difunde vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).

### 3. Insumos y recursos

#### a) Tiempo

Siendo el insumo la información que registra la SMAOT, el registro de la Información relativa al cumplimiento de metas y avance físico-financiero se realiza de forma continua.



Por lo que se refiere a la revisión de información registrada en el SED y emisión de Informes Mensuales, como su nombre lo indica son de periodicidad mensual.

En tanto que los “Reportes Trimestrales de Avance del Programa” los cuales se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG), su periodicidad de emisión es trimestral.

#### **b) Personal**

Este subproceso es desarrollado por personal de la SEDESHU en su mayor parte, en tanto que la participación del personal de la SMAOT se limita a estar pendiente de la publicación de los informes trimestrales y en su caso, realizar aclaración en el momento que lo requiera la SEDESHU.

#### **c) Recursos Financieros**

Para las actividades que realiza el personal de la SEDESHU y de la SMAOT, su remuneración y gastos ya están considerados como parte de presupuesto de ambas dependencias.

#### **d) Infraestructura**

Para las actividades de monitoreo que realizan tanto la SEDESHU como en personal de la SMAOT se cuenta con oficinas, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.

La infraestructura informática que se utiliza este proceso es el uso las aplicaciones informáticas de la SEDESHU, en su caso la infraestructura de acceso al SED.

### **4. Productos**

- Informes Mensuales el SED.

- Reportes Trimestrales de Avance del Programa, los cuales se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).

#### 5. Sistemas de Información

Sistema de Evaluación del Desempeño SED para la consulta de avance de metas y avance físico-financiero.

Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG) para la difusión de los Reportes Trimestrales de Avance del Programa.

#### 6. Coordinación

Siendo el SED un sistema interinstitucional, la coordinación que se realiza entre la SEDESHU y la SMAOT es transparente y se limita que la SMAOT mantenga actualizada la información sobre metas y avance físico-financiero actualizada y que la SEDESHU acceda periódicamente a la información registrada en el SED.

#### 7. Evaluación de la Pertinencia

El subproceso Monitoreo es pertinente y fundamental ya que a través de su desarrollo se puede dar seguimiento al cumplimiento de metas y avance físico-financiero y por tanto identificar y anticipar cualquier posible desviación.

#### 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Este proceso es de importancia para alcanzar las metas del programa y los compromisos con la política social del Gobierno Estatal.

#### 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Este es un proceso interinstitucional donde no se tiene relación directa con los beneficiarios. En su caso se podría recibir algún comentario de parte de ellos una vez que los reportes trimestrales se encuentran disponibles para el público en la plataforma del SIMEG.

### **6.9.2 Evaluación**

Acorde a lo señalado en la Guía para la Operación del Monitoreo y Evaluación de los Programas sociales estatales y en el marco del Presupuesto basado en Resultados (PbR), "...se concibe la evaluación como un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de los PSE en cualquiera de sus fases. Se entenderá por evaluación al "análisis sistemático y objetivo de los PSE, cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad".

De la misma forma se señala que la SEDESHU será la responsable de coordinar los ejercicios de evaluación de programas sociales estatales las cuales se deberán realizar según la madurez y etapa del programa considerando los tipos de evaluación que se definen en el Reglamento.

Asimismo, se señala que, dependiendo del tipo de evaluación, los responsables deberán definir si será una evaluación interna o externa, así como el momento de la evaluación.

#### **1. Actividades, componentes y actores que integran el desarrollo del subproceso de Monitoreo.**

Acorde a la normatividad, este subproceso cae bajo la coordinación de la SEDESHU la cual se puede hacer bajo la modalidad externa o interna según lo determine.

Las actividades parten de la emisión del Plan Anual de Evaluación que emite la Secretaría de Desarrollo Social y Humano donde además define el tipo y mecanismo de evaluación. Para el caso de evaluación bajo la modalidad externa también se encarga de la contratación del evaluador externo.

Como parte de la evaluación, partir de información solicitada por el evaluador, La SMAOT, a través de la Dirección General de Recursos Naturales proporciona información requerida por el evaluador, la cual puede ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

Del Informe de Evaluación emitido por el evaluador y siguiendo las etapas definidas en el SIMEG la Dirección General de Recursos Naturales, puede emitir un Documento de Opinión y en su caso un Plan de Acción en relación con posibles mejoras al programa.

Posteriormente, conforme al Plan de acción y según las etapas señaladas en el SIMEG se puede emitir uno o más: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda

## **2. Límites del proceso y su articulación con otros.**

El inicio del subproceso se da a partir de la emisión del Plan Anual de Evaluación que emite la SEDESHU donde define el tipo y características de la evaluación. En la práctica se inicia con la definición o contratación del evaluador, según la modalidad establecida en el Plan.

Para el caso de información de metas, avance físico-financiero o información de diseño se recurre a información registrada en el SED u otras fuentes de información, siempre coordinados por personal de la Dirección General de Recursos Naturales.

Como final del subproceso tenemos, la emisión del Informe de Evaluación, en su caso, la emisión de un Documento de Opinión y en su caso un Plan de Acción en relación con posibles mejoras al programa emitido por la Dirección

---

General de Recursos Naturales de la SMAOT. Posteriormente, conforme al Plan de acción la emisión de uno o más: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda.

### 3. Insumos y recursos

#### a) Tiempo

Los tiempos quedan establecidos conforme a las fechas establecidas en el Plan Anual de Evaluación que emite la SEDESHU, en la práctica para el caso de evaluaciones externas.

#### b) Personal

Para cada evaluación del programa el personal que participa es por parte del evaluador externo y el enlace del área de planeación de la SMAOT.

#### c) Recursos Financieros

Para el caso de cada evaluación externa se determina un recurso para su elaboración con cargo a los recursos del programa.

#### d) Infraestructura

Como parte de las condiciones de contratación del evaluador externos se menciona que la infraestructura que requiera el evaluador externo es responsabilidad total del evaluador. Por su lado el personal de la Dirección General de Recursos Naturales de la SMAOT su función se limita a proporcionar la información requerida por el evaluador en su caso haciendo uso de infraestructura física y plataformas de sistemas que usa.

### 4. Productos

- Informe de Evaluación por parte del evaluador
- Documento de Opinión y en su caso un Plan de Acción en relación con posibles mejoras al programa. Posteriormente la emisión de

uno o más: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda.

## 5. Sistemas de Información

Sistema de Evaluación del Desempeño SED para la consulta de avance de metas y avance físico-financiero.

Sistemas propios de la SMAOT que apoyan la operación del Programa.

Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG) para la difusión de los Reportes Trimestrales de Avance del Programa.

## 6. Coordinación

Si bien la SEDESHU se responsabiliza de la definición del tipo y modalidad de la evaluación, así como la contratación del evaluador externo, la SMAOT es el responsable de proporcionar la información que requiera el evaluador.

## 7. Evaluación de la Pertinencia

El subproceso Evaluación es pertinente y fundamental ya que a través de su desarrollo se puede hacer la evaluación de un programa de carácter social, vía la evaluación de diferentes aspectos.

## 8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Este proceso es de importancia para alcanzar las metas del programa y los compromisos con la política social del Gobierno Estatal.

## 9. Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Este es un proceso que dependiendo la modalidad que establezca la SEDESHU puede requerir contar o no con la opinión de los beneficiarios,

dicha situación y la modalidad para recuperar información de los beneficiarios queda bajo responsabilidad del evaluador.

## **Grado de Consolidación Operativa del Programa**

El grado de consolidación de los procesos de un programa se establece a partir de los siguientes elementos:

1) Si existen documentos que normen los procesos; 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

A continuación, se analizan cada uno de los 5 puntos señalados que establecen el grado de consolidación operativa.

### **1. Documentos que norman los procesos**

Los procesos del programa Desarrollo Forestar Sustentable se encuentran descritos de manera general en el artículo 15 de las Reglas de Operación (ROP) 2024 (Procedimientos de acceso) donde se enlistan los principales procesos para las tres modalidades que guían la operación del programa, sin embargo, las descripciones dentro de cada proceso son muy generales e insuficientes para describir los procedimientos que están inmersos en cada proceso, detalle de las actividades que no se presenta en las ROP.

---

Lo anterior se debe a que un procedimiento se caracteriza por ser una explicación más concisa de las actividades que se realizan dentro de un proceso. A manera de ejemplo, un **procedimiento** debe contener los siguientes elementos:

- Portada (título, código, fecha de redacción, número de versión o revisión, índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado);
- Distribución (áreas, departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido);
- Objeto y alcance (resumen del propósito y contenido del procedimiento);
- Referencias (se enumeran los documentos que han influido en la elaboración del presente procedimiento como la legislación aplicable u otros procedimientos relacionados con el procedimiento actual);
- Definiciones (definiciones de las palabras técnicas);
- Responsabilidades (puestos de los encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento);
- Descripción (esta es la parte más importante del procedimiento, pues en esta parte se describe con detalle las actividades a realizar dentro del proceso con sus respectivas entradas y salidas indicando los documentos o entregables que se generan y a quién se entregan y de quién se reciben);
- Anexos (tablas, planos, esquemas, etc.).

Por lo anterior, se considera que el programa aquí evaluado solamente cuenta de manera parcial con documentos que describen de forma general la operación del proceso, como son las ROP, pero el programa como tal no cuentan con un documento que norme los procesos apegado al Modelo General de Procesos establecido por el CONEVAL presentado en el capítulo

---



5 de este documento, y tampoco cuenta con los procedimientos en los cuales se describan las actividades que se llevan a cabo dentro de cada proceso de forma detallada.

Por lo anterior, se recomienda que se retome este informe de evaluación, sobre todo, en lo que concierne al capítulo 6, así como el Diagrama de Flujo (Flujograma) descrito en el Anexo III de este documento para elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.

El espíritu de este punto es avanzar hacia la institucionalización de la Administración Pública, lo cual significa que independientemente de la persona que ocupe un puesto y del nivel de conocimiento que tenga para hacer las cosas y su gran experiencia deben existir los documentos donde se describan cuáles son los procesos y los procedimientos dentro de cada proceso.

## **2. Conocimiento de los operadores de los procesos documentados**

El personal que opera el programa tiene un conocimiento de los procesos de este, lo cual se fundamenta en su experiencia, aun cuando no se cuenta con los procedimientos en los que se establezcan con claridad cuáles son las actividades específicas que se llevan a cabo en cada proceso del programa.

## **3. Procesos estandarizados**

Puesto que la operación del programa recae íntegramente en el personal de una sola Dirección General, podemos señalar que las personas que participan en la operación del programa tienen una visión estandarizada de la operación de este, puesto que son las únicas personas que lo operan.

## **4. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión**

El personal del programa se encuentra atento a cargar la información de forma oportuna al sistema de monitoreo e indicadores de gestión que

---

administra SEDESHU, como es reportar el avance de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) conocida como Matriz de Marco Lógico, así como reporta oportunamente las metas en el SED que administra la SFIA, las que después se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).

### **5. Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras**

A partir de las actividades de contraloría social coordinada por la STRC y del “Informe de Contraloría Social, la SMAOT emite un Plan de mejora al cual se le da seguimiento por parte de la SMAOT y la STRC.

Considerando todos los elementos descritos, y con base a la puntuación otorgada a cada uno de los elementos a considerar, el programa obtuvo un total de 23 de 25 puntos por lo que el **grado de consolidación del programa** es de 92%. Para lograr una mayor consolidación como programa, se requiere que se elabore un documento donde se establezcan los procesos del programa y el procedimiento con las actividades detalladas de cada proceso.

**Ver Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa**

## **7. Hallazgos.**

### **7.1 Hallazgos**

El presupuesto asignado para 2024 del proyecto de inversión QC3066 Programa Desarrollo Forestal Sustentable se estableció en \$2,642,000.00 pesos. El caso de las metas, éstas se modificaron conforme al Acuerdo Secretarial 02/2024 en el que se reformaron o derogaron algunos numerales de las ROP para el Ejercicio Fiscal 2024, quedando de la siguiente manera: 1) El establecimiento de plantaciones forestales para recuperar la capacidad productiva de los suelos en 200 hectáreas de terrenos con esa aptitud; 2) La restauración de los suelos forestales con índices de erosión y degradación, a través de obras de conservación de suelo y agua en 200 hectáreas; 3) Derogada, 4) La entrega aproximada de 200,000 plantas de especies forestales; y 5) La celebración de un convenio de colaboración con el municipio beneficiario con el fin de conformar brigadas rurales para la prevención y combate de incendios forestales durante la temporada crítica, distribuidas de manera estratégica en todo el estado.

El objetivo del programa está alineado con los objetivos y metas planeados en el Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040 Construyendo el futuro, el cual establece en su Dimensión 3. Medio ambiente y Territorio, Línea Estratégica 3.1 Medio Ambiente: Transitar decididamente hacia un balance hídrico y equilibrio ambiental que asegure la sostenibilidad del desarrollo en Guanajuato en todos sus ámbitos, Objetivo 3.1.2 Lograr una adecuada gestión del medio ambiente que favorezca el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, Estrategia 3.1.2.2 Protección y conservación del territorio estatal y Estrategia 3.1.3.2 Conservación y restauración del suelo y de la vegetación nativa.

Asimismo, el objetivo del programa está alineada a la Actualización del Programa de Gobierno 2018 -2024, en el Eje de Desarrollo Ordenado Sustentable de los

---

Recursos Naturales y Desarrollo de Infraestructura en la Entidad, en su Estrategia 5.2.1: Fortalecimiento de la preservación de los espacios naturales del estado, la línea de acción 1. Consolidar la protección de las áreas naturales protegidas y los ecosistemas forestales.

A continuación, se presentan los procesos identificados en este programa siguiendo el Modelo General de Procesos presentado en el capítulo 5 de este documento.

En el **proceso de planeación** se identificaron cuatro subprocesos: a) Programación y presupuestación; b) Establecimiento de metas; c) Actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados; y d) Actualización de las Reglas de Operación (ROP), los cuales son desarrollados por la SFIA, la STRC y por la SMAOT participan la Dirección General de Planeación y Proyectos Estratégicos, la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Dirección Administrativa y la Dirección General de Recursos Naturales.

Una vez publicadas las ROP en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato, el **proceso de difusión** del programa se realiza mediante la publicación de las ROP en la página electrónica de la SMAOT para las personas que están interesadas en la oferta de apoyos y servicios que hace la dependencia.

El **proceso de solicitud de apoyo** se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, en la cual las personas solicitan recursos monetarios para la restauración y protección forestal, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT. La Dirección General de Recursos Naturales como responsable del programa recibe las solicitudes y la documentación requerida. Para la modalidad 2, en la cual las personas solicitan plantas de especies forestales nativas, las personas envían o presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida. En el caso de la modalidad 3, en la cual los municipios solicitan recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales, los municipios presentan su solicitud

---

de apoyo en las oficinas de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

El **proceso de selección de beneficiarios** también se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo monetario, y para ello hace visitas a los predios propuestos por las personas solicitantes para establecer su pertinencia y conveniencia conforme a los objetivos del programa. Si se dictamina factible, el personal del programa avisa a la persona solicitante y éste confirma mediante Carta de Aceptación. El personal del programa registra la aceptación de los solicitantes y genera registros de beneficiarios con apoyo monetario. Para la modalidad 2, el personal del programa elabora Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo en especie, en función del diagnóstico que el personal de la Dirección General de Recursos Naturales ha elaborado sobre la biodiversidad y los ecosistemas en las distintas regiones del estado de Guanajuato. Una vez dictaminada positiva la solicitud, el personal del programa confirma la aceptación de las solicitudes y procede a generar registros con los beneficiarios con apoyo en especie. Para la modalidad 3, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes que presentan los municipios para apoyo monetario. Tras confirmar la aceptación por parte de los municipios especie genera los registros de los municipios beneficiados para apoyo.

Para el caso de este programa, el proceso de **Producción de bienes y servicios** cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención

---

y combate de incendios forestales. Es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.

En el proceso de **Distribución y entrega de apoyos** se lleva a cabo la entrega de los apoyos monetarios para las personas, conforme demuestren que han realizado las actividades acordadas en el Anexo Técnico y se transfiere el dinero a los municipios para que realicen las actividades acordadas en el Convenio de Colaboración. Por otra parte, para los apoyos en especie, en este proceso se les entregan las plántulas para que las siembren conforme al plan acordado.

En el **proceso de seguimiento a beneficiarios y entrega de apoyos** implica dar seguimiento a las personas que recibieron los apoyos monetarios y en especie y llevar los registros y estadísticas sobre el número de personas beneficiadas por el programa. Esta información sistematizada sobre los apoyos otorgados se utiliza para establecer el cumplimiento de las metas del programa, las cuales se reportan mensualmente al SED, administrado por la SFIA, así como para incorporar mensualmente esta información al Padrón de Beneficiarios administrado por las SEDESHU.

Como parte del **proceso de contraloría social y satisfacción de los usuarios**, coordinado por la STRC, se pone a disposición de una muestra de beneficiarios del programa una Cédula de Contraloría Social que contiene preguntas relacionadas con la operación del programa, recomendaciones y sugerencias, así como una sección de Reporte Ciudadano. Una vez que los beneficiarios llenan esta cédula, ésta es analizada por la STRC la cual emite un “Informe, Contraloría Social en Programas Sociales Estatales”, SMAOT a partir del cual se emite un Plan de mejora al cual se le da seguimiento por parte de la SMAOT y la STRC.

El **proceso de evaluación y monitoreo** consiste en la evaluación del programa y seguimiento de indicadores de la MIR conforme a las disposiciones de la SEDESHU que es la responsable de su implementación.

---

En cuanto al **grado de consolidación operativa** del programa, para lo cual se considera: 1) Si existen documentos que normen los procesos; 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, y con base a la puntuación otorgada a cada uno de los elementos a considerar, el programa obtuvo un total de 23 de 25 puntos por lo que el **grado de consolidación del programa** es de 92%. Para lograr una mayor consolidación como programa, se requiere que se elabore un documento donde se establezcan los procesos del programa y el procedimiento para las actividades detalladas de cada proceso.

#### Principales problemas detectados en la normatividad.

Las Reglas de Operación, a pesar de su nombre, no describen con detalle la operación del programa, sino que son más un instrumento de difusión del programa, y solamente en el artículo 15 de las ROP (Procedimiento de acceso) se describe de forma muy general el proceso operativo del programa. En este sentido, es recomendable que en las ROP se definan con mayor claridad los procesos del programa, y para cada proceso se presente una descripción más detallada de los procesos que sigue operativamente el programa.

Por lo que respecta a la revisión de las ROP 2024, en el **Anexo VI. Propuesta de modificación a la Normatividad**, se detallan todos los aspectos detectados.

#### Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.

#### **Áreas de Oportunidad**

El programa cuenta con recursos adicionales por parte del sector privado por parte de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica.

---

Estos recursos adicionales son producto de las obligaciones que tiene la empresa a causa de la normativa federal. Los recursos que aporta Iberdrola se utilizan para el pago de jornales, lo cual muestra un área de oportunidad, ya que se puede promover este programa entre el sector privado y social para que empresas y fundaciones puedan aportar recursos para mejorar la cubierta forestal e incrementar la filtración de agua al suelo, lo cual favorece la recarga de los mantos freáticos.

### **Cuellos de Botella**

No se detectaron cuellos de botella en los procesos de este programa debido a que la difusión, la entrega de solicitudes y la entrega de apoyos se realizan de forma dinámica y no han detectado circunstancias que obstaculicen la operación del programa.

### **Buenas prácticas**

Los apoyos del programa dirigidos, principalmente, a las personas que habitan en zonas rurales, contemplan la realización de obras de conservación de suelo y el establecimiento de plantaciones con especies nativas en terrenos forestales con pérdida de biodiversidad. Además de contribuir a la recarga de los mantos freáticos, permite recuperar la capacidad productiva de los suelos. Estas acciones del programa contribuyen a promover la gestión sostenible de la vegetación nativa y a evitar la deforestación, con lo cual se contribuye a conservar y proteger los ecosistemas terrestres, así como a proteger la biodiversidad con lo que se garantiza la provisión y calidad de sus servicios ambientales. Por lo anterior, se puede considerar que el programa constituye una buena práctica por sus objetivos y operación, por lo que se recomienda su mantenimiento, y de ser posible, su crecimiento en términos de presupuesto público.



## **7.2 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

### **Fortalezas**

#### **1. Personal comprometido con el programa**

El personal que opera el programa cuenta con un alto perfil para las funciones que realiza y muestran gran experiencia en el desempeño de sus actividades, además de que muestra un gran compromiso con la agenda medioambiental del Gobierno del Estado de Guanajuato.

#### **2. Alto grado de consolidación operativa del programa**

El grado de consolidación operativa del programa es del 92%, lo cual se debe a que los operadores del programa tienen un adecuado conocimiento de los procesos, que dichos procesos están estandarizados, a que se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y a que se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### **Oportunidades**

#### **1. Colaboración con entidades públicas y privadas**

El programa cuenta con un gran potencial para hacer concurrir recursos de otras entidades públicas y del sector privado y social, como lo demuestra los convenios de colaboración con los municipios y el caso de los recursos adicionales con los que cuenta el programa, provenientes de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Estos recursos contribuyen a conservar la biodiversidad y recuperar la cubierta

---

forestal, lo que permite incrementar la filtración de agua al suelo, y ello favorece la recarga de los mantos freáticos.

## **Debilidades**

### **1. El programa tiene documentados parcialmente sus procesos y procedimientos**

El programa no cuenta con un documento que describan los procesos del programa y contenga los procedimientos con detalle de cada proceso, que incluya título, código, fecha de redacción, número de versión o revisión, índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado), áreas, departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido, resumen del propósito y contenido del procedimiento, referencias, definiciones de las palabras técnicas, puestos de los encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento, descripción (detalle la actividad a realizar dentro del proceso con sus respectivas entradas y salidas indicando los documentos o entregables que se generan y a quién se entregan y de quién se reciben) y anexos (tablas, planos, esquemas).

## **Amenazas**

No se detectaron amenazas.

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas también se presentan en el **Anexo VII Análisis FODA del Programa**.

## **8. Recomendaciones y conclusiones.**

### **Recomendaciones**

En este apartado se presentan las recomendaciones que contribuirían a mejorar el proceso operativo del **Programa Desarrollo Forestal Sustentable**. Las recomendaciones que aquí se presentan hacen referencia a los hallazgos de la evaluación, indicados en el capítulo anterior. **Ver Anexo VIII. Recomendaciones del Programa**, en el cual se presentan con detalle los siguientes elementos para cada recomendación:

- Breve análisis de la viabilidad de la implementación
- Principal(es) responsable(s) de la implementación
- Efectos potenciales esperados que puede implicar la implementación
- Comparación entre la situación actual y resultado que se espera obtener con su implementación
- Recursos e insumos necesarios para su implementación
- Medio de verificación
- Nivel de priorización
- Línea de acción estratégica

Recomendaciones a nivel Programa

**1. Elaborar un documento en el cual se especifiquen los procesos del programa y el procedimiento de cada uno de sus procesos.** Elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.

**2. Elaborar un directorio con socios potenciales del sector social.** Elaborar un directorio con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales que tienen como objetivo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas.

## **Conclusiones**

En el proceso de planeación se identificaron cuatro subprocesos, los cuales tiene que ver con el presupuesto del programa, el establecimiento de metas acorde al presupuesto, la actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados donde se localizan los indicadores estratégicos y de gestión y la actualización de las Reglas de Operación.

El proceso de difusión del programa básicamente consiste en subir las ROP en la página electrónica de la SMAOT.

El proceso de solicitud de apoyo se divide en tres modalidades. En la modalidad 1 las personas solicitan recursos monetarios para la restauración y protección forestal. En la modalidad 2, las personas solicitan plantas de especies forestales nativas. En la modalidad 3 los municipios solicitan recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales. En las tres modalidades, las personas y municipios interesados presentan su solicitud de apoyo en las oficinas de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

El proceso de selección de beneficiarios también se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, el personal del programa hace visitas a los predios propuestos por las personas solicitantes para establecer su pertinencia y conveniencia, y si se dictamina factible, el personal del programa avisa a la persona solicitante, registra la aceptación de los solicitantes y genera registros de beneficiarios con apoyo monetario. Para la modalidad 2, el personal del programa elabora Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo en especie, en función del diagnóstico sobre la

---

biodiversidad y los ecosistemas en las distintas regiones del estado de Guanajuato. Para la modalidad 3, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes que presentan los municipios para apoyo monetario. Tras confirmar la aceptación por parte de los municipios genera los registros de los municipios beneficiados para apoyo.

Para el caso de este programa, el proceso de Producción de bienes y servicios cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención y combate de incendios forestales. Es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.

En el proceso de Distribución y entrega de apoyos se lleva a cabo la entrega de los apoyos monetarios para las personas, conforme demuestren que han realizado las actividades acordadas en el Anexo Técnico y se transfiere el dinero a los municipios para que realicen las actividades acordadas en el Convenio de Colaboración. Por otra parte, para los apoyos en especie, en este proceso se les entregan las plántulas para que las siembren conforme al plan acordado.

En el proceso de seguimiento a beneficiarios y entrega de apoyos implica llevar los registros y estadísticas sobre el número de personas beneficiadas por el programa y el avance en las metas. Esta información se registra en el SED, administrado por la SFIA, en el Padrón de Beneficiarios, administrado por las SEDESHU.

Como parte del proceso de contraloría social y satisfacción de los usuarios, coordinado por la STRC, se pone a disposición de una muestra de beneficiarios del

---

programa una Cédula de Contraloría Social que contiene preguntas relacionadas con la operación del programa, recomendaciones y sugerencias.

El proceso de evaluación y monitoreo consiste en la evaluación del programa y el seguimiento de indicadores de la MIR conforme a las disposiciones de la SEDESHU que es la responsable de su implementación.

En cuanto al grado de consolidación operativa del programa, para lo cual se considera si existen documentos que normen los procesos, si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentado, si los procesos están estandarizados, si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Con base en estos criterios el programa obtuvo un total de 23 de 25 puntos, por lo que el grado de consolidación del programa es de 92%. Para lograr una mayor consolidación como programa, se requiere que se elabore un documento donde se establezcan los procesos del programa y el procedimiento cana las actividades detalladas de cada proceso.

En el artículo 15 de las Reglas de Operación (Procedimiento de acceso) se describe de forma muy general el proceso operativo del programa. En este sentido, es recomendable que en las ROP se definan con mayor claridad los procesos del programa, y para cada proceso se presente una descripción más detallada de los procesos que sigue operativamente el programa.

El programa cuenta con recursos adicionales por parte del sector privado por parte de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Los recursos que aporta esta empresa privada se utilizan para el pago de jornales, lo cual muestra un área de oportunidad, ya que se puede promover este programa entre el sector privado y social para que empresas y fundaciones puedan aportar recursos para mejorar la cubierta forestal e incrementar la filtración de agua al suelo, lo cual favorece la recarga de los mantos freáticos.

---

No se detectaron cuellos de botella en los procesos de este programa debido a que la difusión, la entrega de solicitudes y la entrega de apoyos se realizan de forma dinámica y no han detectado circunstancias que obstaculicen la operación del programa.

Los apoyos del programa dirigidos, principalmente, a las personas que habitan en zonas rurales, contemplan la realización de obras de conservación de suelo y el establecimiento de plantaciones con especies nativas en terrenos forestales con pérdida de biodiversidad. Además de contribuir a la recarga de los mantos freáticos, permite recuperar la capacidad productiva de los suelos.

Estas acciones del programa contribuyen a promover la gestión sostenible de la vegetación nativa y a evitar la deforestación, con lo cual se contribuye a conservar y proteger los ecosistemas terrestres, así como a proteger la biodiversidad con lo que se garantiza la provisión y calidad de sus servicios ambientales.

Por lo anterior, se puede considerar que el programa constituye una buena práctica por sus objetivos y operación, por lo que se sugiere su mantenimiento, y de ser posible, su ampliación en términos de presupuesto.

## 9. Anexos:

### I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Institución	
	Entidad	Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial
	Unidad Responsable	Dirección General de Recursos Naturales
	Clave Presupuestal	QC3066
	Nombre del Programa	Desarrollo Forestal Sustentable
	Año de Inicio	2022
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	Tel. 4737352600
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:smaot@guanajuato.gob.mx">smaot@guanajuato.gob.mx</a>
Objetivos	Objetivo general del programa	impulsar y fortalecer el desarrollo sustentable de los recursos naturales en los ecosistemas forestales del estado, mediante acciones de restauración conservación, protección, fomento y producción, para el bienestar de la sociedad con base al Programa Estatal Forestal de Guanajuato y al Programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Ecológico Territorial (PEDUOET).
	Principal Normatividad	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato. Reglamento Interior de la SMAOT
	Eje del Programa (Actualizado) de Gobierno con el que está alineado	Eje Desarrollo Ordenado y Sostenible
	Objetivo del Programa de Gobierno con el que está alineado	Objetivo 5.2 Preservar y aprovechar de manera sustentable el patrimonio natural del estado.
	Tema del Programa de Gobierno con el que está alineado	Estrategia 5.2.1: Fortalecimiento de la preservación de los espacios naturales del estado. Línea de acción 1. Consolidar la protección de las áreas naturales protegidas y los ecosistemas forestales.
	Programa (Sectorial, Especial o	Programa Sectorial Desarrollo Ordenado y Sostenible



	Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Línea Estratégica 5.2 Preservación y aprovechamiento sustentable del patrimonio natural, Objetivo 5.2.1: incrementar las acciones de conservación en los espacios naturales prioritarios del estado, Línea de acción 5.2.1.2 Realizar la reforestación y la propagación vegetativa en terrenos forestales y de aptitud preferentemente forestal, así como en corredores y paisajes de agua, ubicados en áreas naturales protegidas y unidades de gestión ambiental y territorial con políticas de protección o conservación, conforme al programa Estatal de Desarrollo Urbano y Ordenado Ecológico 2040 por sus siglas "PEDUOET" y 5.2.1.3 Fortalecer la prevención detección y combate de incendios forestales.
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	No aplica.
	Propósito del programa	El desarrollo sustentable de los recursos naturales en los ecosistemas forestales del Estado y de las comunidades rurales en el territorio del Estado se impulsa y favorece.
Población potencial	Definición	La población potencial del Programa son personas que habitan en la zona rural del estado de Guanajuato con interés en realizar acciones de protección, conservación y restauración de terrenos forestales y preferentemente forestales, así como los 46 municipios del estado.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	1,726,742 personas
Población objetivo	Definición	La población objetivo del programa es la población rural de los municipios sin incluir la población de las cabeceras municipales, que habiten o cuenten con terrenos forestales o preferentemente forestales dentro del estado, así como aquellos municipios del estado que puedan sufrir incendios forestales en la temporada crítica de estos eventos.
	Unidad de medida	Mujeres y hombres mayores de edad
	Cuantificación	505,013 mujeres mayores de edad 477,502 son hombres mayores de edad
Población atendida	Definición	La población beneficiada directamente por el programa son personas que viven en las zonas rurales con terrenos forestales o preferentemente forestales, al igual que un municipio beneficiario con el que se celebre un convenio de colaboración para la conformación de brigadas rurales para la prevención y combate de incendios forestales en la temporada crítica de estos eventos.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	300 personas
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	\$2,642,000.00 pesos
	Presupuesto modificado (MDP)	

	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Todo el estado de Guanajuato
Focalización	Unidad territorial del programa	Regiones con ecosistemas deteriorados

## II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador para alcanzar el objetivo general de X
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.	<b>Planeación.</b> En este proceso se lleva a cabo la programación y presupuestación, el establecimiento de metas, la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados y la actualización de las Reglas de Operación.
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.	<b>Difusión.</b> El proceso de difusión del programa básicamente consiste en subir las ROP en la página electrónica de la SMAOT
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.	<b>Solicitud de apoyo.</b> Este proceso inicia cuando las personas y los municipios entregan sus solicitudes en las oficinas de la SMAOT y termina cuando el personal del programa recoge las solicitudes.
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	<b>Selección de beneficiarios.</b> En este proceso la Dirección General de Recursos Naturales dictamina la pertinencia de las solicitudes y aprueba aquellas que resulten convenientes conforme los objetivos del programa.
<b>Producción de bienes y servicios.</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa. Cabe aclarar que, en este proceso, aun cuando se	5.	<b>Producción de bienes y servicios.</b> Para el caso de este programa, el proceso de Producción de bienes y servicios cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador para alcanzar el objetivo general de X
habla de producción, se deberá tener en mente que se puede referir a servicios de asistencia y capacitación, el cual propiamente no se produce en el sentido de un bien físico, pero debe entenderse como aquella actividad por la cual el servicio se tiene disponible para ser entregado a los beneficiarios en forma de una sesión de trabajo o capacitación.		servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención y combate de incendios forestales. Solamente es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		La distribución del apoyo se realiza al momento de la entrega del apoyo, por lo que este proceso de Distribución de apoyos se fusiona con el siguiente proceso Entrega de apoyos.
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	6.	<b>Distribución y entrega de apoyos.</b> En este proceso de Distribución y entrega de apoyos se lleva a cabo la entrega de los apoyos monetarios para las personas, conforme demuestren que han realizado las actividades acordadas en el Anexo Técnico y se transfiere el dinero a los municipios para que realicen las actividades acordadas en el Convenio de Colaboración. Por otra parte, para los apoyos en especie, en este proceso se les entregan las plántulas para que las siembren conforme al plan acordado.
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	7.	<b>Seguimiento a beneficiarios.</b> En el proceso de seguimiento a beneficiarios justamente implica dar seguimiento a las personas que recibieron los apoyos monetarios y en especie, y llevar los registros y estadísticas sobre el número de personas beneficiadas por el programa. Esta información se carga en el SED y en el Padrón de Beneficiarios de SEDESHU.
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.	8.	<b>Contraloría social y satisfacción de los usuarios.</b> Como parte de este proceso, coordinado por la STRC, se pone a disposición de los beneficiarios, una Cédula de Contraloría Social que contiene preguntas relacionadas con la operación del programa, recomendaciones y sugerencias, así como una sección de Reporte Ciudadano.
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así	9.	<b>Evaluación y Monitoreo.</b> En el Reglamento de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato en Materia de Monitoreo y Evaluación de programas sociales y Estatales (Reglamento), establece que la Secretaría de

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador para alcanzar el objetivo general de X
como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		Desarrollo Social y Humano (SEDESHU) contará con las facultades para: I. Coordinar la evaluación de la política de desarrollo social del Estado, así como el seguimiento de los programas sociales estatales y II. Coordinar el Sistema de Monitoreo de Programas Sociales.
	9.1	<b>Monitoreo.</b> Acorde a la normatividad, este proceso cae bajo la responsabilidad de la SEDESHU y tiene con fuente de alimentación la información que la SMAOT alimenta al SED. Es así como la SEDESHU revisa el cumplimiento de metas y avance físico-financiero para lo cual emite reportes mensuales. Asimismo, genera "Reportes Trimestrales de Avance del Programa" los cuales se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).
	9.2	<b>Evaluación.</b> A partir del Plan Anual de Evaluación que emite la SEDESHU respecto del tipo y mecanismo de evaluación, y en su caso el evaluador, la SMAOT, a través de la Dirección General de Recursos Naturales proporciona información requerida por el evaluador. Del Informe de Evaluación emitido por el evaluador y siguiendo las etapas definidas en el SIMEG la Dirección General de la Sociedad Rural puede emitir un Documento de Opinión y en su caso un Plan de Acción en relación con posibles mejoras al programa. Posteriormente como parte del seguimiento, se emiten: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda.

### *III. Flujograma del Programa*

SE PRESENTA POR SEPARADO EN EL ARCHIVO EN PDF DENOMINADO:

**Anexo III Desarrollo Forestal Sustentable ver 1.1**

#### IV. Grado de Consolidación Operativa.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos		3			Si bien, las ROP son un documento que contiene elementos generales de operación del programa, estableciendo metas y presupuestos para el año correspondiente, no tiene la especificidad suficiente para describir los procedimientos que guían la operación del programa.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	5				El personal que opera el programa tiene un conocimiento completo sobre la operación del programa, ya que su conocimiento del programa se fundamenta en su experiencia.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	5				Puesto que la operación del programa recae en el personal de una sola Dirección General, podemos señalar que las personas que participan en la operación del programa tienen una visión estandarizada de la operación de este, puesto que son las únicas personas que lo operan.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	5				La SEDESHU accede a la información registrada en el SED respecto del cumplimiento de metas y avance físico-financiero para lo cual emite reportes mensuales. Asimismo, genera "Reportes Trimestrales de Avance del Programa" los cuales se difunden vía el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	5				A partir del Informe de Evaluación que coordinada la SEDESHU emitido por el evaluador, la SMAOT puede emitir un Documento de Opinión y en su caso un Plan de Acción con relación a posibles mejoras al Programa. Posteriormente como parte del seguimiento, se emiten: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
Grado de consolidación operativa	20	3			Total 23 de 25

Para determinar el grado de consolidación se dio un valor a cada criterio siendo:

- 5 si la respuesta es Sí
- 3 si la respuesta es Parcialmente
- 1 si la respuesta es No

La calificación máxima es de 25 puntos. Se Puede observar que la suma de los puntajes obtenidos por el programa es de 23, lo que representa un 92% de grado de consolidación. Para lograr una mayor consolidación operativa del programa, se requiere contar con un documento donde se describan todos los procesos y con detalle cada uno de los procedimientos involucrados en la operación del programa que sirva como guía para los ejecutores del programa.



**V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.**

<b>Proceso: 1. Planeación</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción Lineamientos emitidos por la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración donde solicita el Anteproyecto de Presupuesto. Establecimiento de metas del programa, Elaboración o actualización de la MIR y Elaboración de las ROP
	Fin	Presupuesto autorizado MIR registrada en el SED ROP que incluye metas programadas, presupuesto autorizado y Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Tienen estipulados los periodos en que deben realizarse, en la normatividad estatal en la materia. En conjunto se desarrollan entre el mes de junio y el mes de diciembre.
	Personal	Con base a la información obtenida en las entrevistas, se observó que el personal que participa en los subprocesos identificados en la Planeación del programa es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones.
	Recursos financieros	El proceso de Planeación estratégica del programa Desarrollo Forestal Sustentable no cuenta con una partida presupuestal específica para su desarrollo, los recursos financieros que utiliza este proceso provienen del presupuesto asignado a la SMAOT y de forma particular a la DGPPE y de las demás áreas que lo apoyan.
	Infraestructura	La Dirección General de Recursos Naturales cuenta con oficinas para la operación del Programa Desarrollo Forestal, en las instalaciones de la SMAOT, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto autorizado para el programa.</li> <li>• Metas del Programa.</li> <li>• Modificación y Actualización de la MIR.</li> <li>• Reglas de Operación para el siguiente ejercicio fiscal.</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Evaluación del Desempeño
	Tipo de información recolectada	Se recolecta información sobre el resultado de los indicadores de la MIR.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí. La información de los indicadores sirve para monitorear el cumplimiento de los indicadores y las metas del Programa.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 2. Difusión</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia a partir de la publicación del presupuesto en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato a más tardar el 31 de diciembre del año inmediato anterior en que operará el programa.
	Fin	Termina con la publicación de las ROP en la página electrónica de la SMAOT y la realización de reuniones informativas con municipios en las regiones prioritarias para el programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La Dirección General de Recursos Naturales elabora la solicitud en un día para que la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social suba las ROP.
	Personal	El personal del programa es suficiente para realizar este proceso, el cual realiza el Coordinador de Desarrollo Sustentable, además de que se cuenta con el apoyo con la Coordinación de Relaciones Públicas y Comunicación Social para programar el sitio donde se colocan las ROP.
	Recursos financieros	Los recursos utilizados para el proceso de Difusión se derivan del presupuesto en sueldos asignado a las áreas de la SMAOT señaladas en el inciso anterior.
	Infraestructura	La Dirección General de Recursos Naturales cuentan con oficinas para la operación del programa en las instalaciones de la SMAOT, donde tienen asignadas áreas específicas para realizar cada una de las funciones asignadas al personal.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difusión de las ROP en la página electrónica de la SMAOT.</li> </ul>

	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para las actividades de Publicación de las ROP se utiliza la página electrónica de la SMAOT.
	Tipo de información recolectada	Archivos en PDF
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 3. Solicitud de apoyo</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia cuando las personas y los municipios entregan sus solicitudes en las oficinas de la SMAOT.
	Fin	Termina cuando el personal del programa recoge las solicitudes.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El personal del programa recibe las solicitudes conforme van ingresando en las oficinas de la SMAOT.
	Personal	La recepción de las solicitudes de apoyo por parte de las personas solicitantes se hace en las oficinas de la SMAOT y el personal que las recibe es suficiente.
	Recursos financieros	Para este proceso no se cuenta con una partida presupuestal específica, sino que se cubre con el sueldo del personal operativo correspondiente a la SMAOT.
	Infraestructura	La infraestructura que utiliza en este proceso son las oficinas y el equipo de cómputo en las instalaciones de la SMAOT.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	• Solicitud y documentación requerida
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí

Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Se utilizan los programas de Microsoft para el registro de las solicitudes SMAOT para revisar y cargar la información.
	Tipo de información recolectada	Datos de las solicitudes recibidas.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Para seguimiento operativo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 4. Selección de beneficiarios</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia cuando el personal del programa elabora los dictámenes para las tres modalidades con base a criterios definidos por el programa en función de las condiciones de biodiversidad y ecosistemas.
	Fin	Termina cuando el personal del programa genera los registros de las personas y los municipios beneficiados para apoyo monetario o en especie o ambos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El personal del programa realiza estas actividades de marzo a septiembre generalmente en la segunda semana de cada mes.
	Personal	En este proceso participa el Coordinador de Desarrollo Sustentable, el Especialista técnico en manejo de recursos forestales, el Jefe de Aprovechamiento Sustentable de Recursos Naturales y dos analistas.
	Recursos financieros	Los recursos financieros para este proceso derivan de los sueldos establecidos para el personal operativo del programa.
	Infraestructura	Se utilizan las instalaciones de la SMAOT en la ciudad de Guanajuato y el equipo informático del que disponen. Asimismo, cuentan con tres vehículos pick up doble cabina y un vehículo pick up de cabina sencilla.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictamen de las solicitudes para apoyo monetario y en especie</li> <li>• Carta de Aceptación firmada</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de beneficiarios con apoyo monetario y en especie</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Para desarrollar las actividades relacionadas con el proceso de Selección de beneficiarios se utilizan los programas informáticos de Microsoft.
	Tipo de información recolectada	Registros
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Para seguimiento operativo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 5. Producción de bienes y servicios</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia cuando la Dirección General de Recursos Naturales inicia las gestiones para que en las modalidades 1 y 3 se lleven a cabo los compromisos de las actividades a realizar y metas a alcanzar.
	Fin	Termina cuando los Anexos Técnicos con las personas beneficiarias y los Convenios de Colaboración con los municipios están concluidos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado. Estas actividades se realizan entre los meses de marzo y septiembre, en la primer y segunda semana de cada mes.
	Personal	El personal de la Dirección General de Recursos Naturales que mayor tiempo participan en este proceso son el Coordinador de Desarrollo Sustentable y el Especialista técnico en manejo de recursos forestales en la revisión y firma de anexos técnicos. También participan otros dos analistas en la integración de grupos de trabajo y la elaboración de Anexo Técnico.
	Recursos financieros	Los recursos financieros para el pago de jornales y el apoyo monetario a los municipios se cubren

		con el presupuesto asignado al programa en 2024 por \$2,642,000.00 pesos.
	Infraestructura	Para las actividades del programa se cuenta con espacios y equipo de cómputo suficiente. El personal de la Dirección General de Recursos Naturales cuenta con cubículos y oficinas (45.5 m2 en total). Cuenta con 4 equipos de cómputo, 3 impresoras, 2 escaner, una fotocopidora, disponibilidad constante de Internet, 6 escritorios, 6 sillones y 5 sillas para atención de visitantes. Asimismo, el personal del programa cuenta con 5 geoposicionadores espaciales (GPS) para la ubicación de los terrenos a apoyar y con un dron para caracterización de terrenos a apoyar.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de instalación del grupo y representante</li> <li>Anexo Técnico</li> <li>Convenio de Colaboración</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Los registros de las actividades se llevan en programas informáticos de Microsoft.
	Tipo de información recolectada	Registro de las acciones realizadas en cada modalidad.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Para seguimiento operativo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 6. Distribución y entrega de apoyos</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Inicia cuando el personal del programa gestiona la liberación del recurso para el pago de jornales y la transferencia que se hace a los municipios.
	Fin	Termina cuando la Dirección General de Recursos Naturales revisa y valida el Informe Final que le manda el municipio y procede a la firma de cierre del Convenio de Colaboración.
¿Los insumos y recursos son	Tiempo	Las actividades descritas se realizan principalmente entre los meses de mayo a diciembre en las dos últimas semanas del mes.

suficientes y adecuados?	Personal	La mayor parte del personal del programa participa en actividades de ejecución y seguimiento del programa.
	Recursos financieros	Las actividades de todos los componentes de este proceso del programa se cubren con los sueldos de los servidores públicos que participan, por lo que no hay recursos del programa específicos dispuestos para este proceso de Distribución y entrega de los apoyos.
	Infraestructura	Se utilizan las instalaciones de la SMAOT en la ciudad de Guanajuato y el equipo informático del que disponen. Asimismo, cuentan con tres vehículos pick up doble cabina y un vehículo pick up de cabina sencilla. Cabe mencionar que estos recursos materiales también se utilizan para otras actividades de la Dirección General de Recursos Naturales.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte con el avance y el pago de jornales</li> <li>• Comprobante de pago de jornales</li> <li>• Nota de recepción de plántulas</li> <li>• Recibo de liberación de recursos al municipio</li> <li>• Informe Final elaborado por el municipio</li> <li>• Oficio de Cierre del Convenio</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Los registros de las actividades de este proceso se llevan en los programas de cómputo de Microsoft.
	Tipo de información recolectada	Registro de las acciones realizadas en cada modalidad.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Para seguimiento operativo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

**Proceso: 7. Seguimiento a beneficiarios y entrega de apoyos**

Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
-----------------------	-------------------------------------

Límites	Inicio	Inicia con la sistematización de toda la información generada en los diferentes procesos de apoyo a los beneficiarios.
	Fin	Termina cuando la información generada sobre los apoyos y beneficiarios se envía a la SEDESHU para integrar el Padrón de Beneficiarios y reportar los avances de las metas en el SED.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo que se dedica a los reportes que se hacen al Padrón de Beneficiarios y al SED es adecuado, el cual se realiza la primera semana de cada mes de enero a diciembre.
	Personal	En este proceso participa principalmente el Jefe de Aprovechamiento Sustentable de Recursos Naturales, quien sube la información al Padrón de Beneficiarios y al SED.
	Recursos financieros	El pago de sueldos del personal administrativo del Programa que lleva a cabo el seguimiento está considerado como parte de presupuesto con el que opera la SMAOT.
	Infraestructura	Para las actividades del proceso de Seguimiento a beneficiarios se cuenta con las áreas y plataformas informáticas de la SFIA y SEDESHU para realizar dichas actividades.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrón de Beneficiarios del programa</li> <li>• Metas registradas en el SED</li> <li>• Informe Final de la Actividades del programa</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Padrón de Beneficiarios administrada por la SEDESHU. Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) administrado por la SFIA.
	Tipo de información recolectada	Información de las acciones de seguimiento para cada componente.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Para seguimiento operativo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí



<b>Proceso: 8. Contraloría social y satisfacción de los usuarios</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Emisión de la muestra estadística por la STRC acerca de la cantidad de beneficiarios que deberán llenar una Cédula de Contraloría Social.
	Fin	STRC emite un Informe de Contraloría Social que se entrega a la SMAOT, para que, a través de la Dirección General de Recursos Naturales, elabore un “Plan de mejora” el cual de remite a la STRC para su seguimiento.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La STRC entrega la muestra en el mes de abril. Los beneficiarios están llenando la Cédula a más tardar en el mes de julio del año en curso.
	Personal	Personal de STRC elabora la muestra estadística y en su momento elabora el informe de Contraloría social. Personal de la SMAOT elabora un “Plan de mejora” el cual de remite a la STRC para su seguimiento.
	Recursos financieros	La remuneración y los gastos de las actividades que realiza el personal de la STRC y de la SMAOT ya están considerados como parte de su presupuesto.
	Infraestructura	Propia de la STRC y la SMAOT.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	“Plan de mejora” elaborado partir del Informe de Contraloría Social el cual de remite a la STRC para su seguimiento.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	El Plan de mejora que realiza la SMAOT puede servir como insumo para una propuesta de mejora en la operación del Programa.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma de la STRC para captura de la Cédula de Contraloría Social.
	Tipo de información recolectada	Opinión de los beneficiarios respecto de la operación del programa, así como recomendaciones y sugerencias de mejora para el Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Hasta el presente momento es el único mecanismo formar para recibir retroalimentación de los beneficiarios.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

<b>Proceso: 9. Evaluación y monitoreo</b>		
<b>Subproceso 9.1 Monitoreo</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	A partir de la consulta que hace la SEDESHU de información acerca del cumplimiento de metas y avance físico-financiero que previamente ha registrado la SMAOT en el SED.
	Fin	Generación del "Reporte Trimestrales de Avance del Programa" SMAOT. Desarrollo Forestal Sustentable, el cual se difunde vía el SIMEG.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Proceso continuo, las dependencias registran su avance de metas y físico financiero en el SED y la STRC lo consulta emite reportes Trimestrales.
	Personal	Personal de STRC desarrolla la consulta y emite los Informes trimestrales.
	Recursos financieros	Las actividades que realiza el personal de la STRC, su remuneración y gastos ya están considerados como parte de su presupuesto.
	Infraestructura	Propia de STRC.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	"Reporte Trimestrales de Avance del Programa" SMAOT Desarrollo Forestal Sustentable.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	En un proceso terminal, que sirve como retroalimentación a la SMAOT. Dirección General de Recursos Naturales.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
	Tipo de información recolectada	Avance de metas y avances físico - financieros del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Esta actividad es el núcleo central de las actividades e Monitoreo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí
<b>Proceso: 9. Evaluación y monitoreo</b>		
<b>Subproceso: 9.2 Evaluación</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	A partir de la emisión del Plan Anual de Evaluación emitido por la SEDESHU donde define tipo y características de la evaluación. En la práctica se inicia con la definición o contratación de un evaluador.
	Fin	Emisión del Informe de Evaluación, en su caso, elaboración del Documento de Opinión y Plan de Acción con relación a posibles mejoras,

		posteriormente: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los procesos de evaluación normalmente se desarrollan entre los meses de septiembre y diciembre.
	Personal	La evaluación normalmente es encargada a un evaluador Externo. Personal de la SMAOT es responsable de proporcionar la información solicitada por el evaluador.
	Recursos financieros	La evaluación externa es con cargo a los recursos del Programa.
	Infraestructura	El evaluador externo es responsable de contar con infraestructura propia para el desarrollo de la evaluación. En cuanto a la SMAOT, al proporcionar información utiliza su propia infraestructura.
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Informe de Evaluación. Plan de Acción con relación a posibles mejoras. Posteriormente la emisión de uno o más: Reporte de avance, Informe de mejoras y Difusión de evidencia, según corresponda.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	En un proceso terminal, que sirve como retroalimentación a la SMAOT para la implementación de posibles mejoras.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Según la demanda de información del evaluador
	Tipo de información recolectada	Información operativa, avance de metas y avances físico - financieros del Programa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La evaluación es un mecanismo fundamental que da una visión imparcial de la operación del Programa y partir del cual se pueden establecer líneas de mejora.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

## VI. Propuesta de modificación a la normatividad.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
ROP Artículo 15 procedimiento de acceso	<p>A. Tratándose de apoyos de recursos monetarios a personas solicitantes:</p> <p>I. Planeación. Durante el último bimestre del año anterior ....</p> <p>II. Difusión. Con la finalidad de que la población conozca ...</p> <p>III. Recepción de solicitudes. Las personas solicitantes de los apoyos ...</p> <p>...</p>	<p>En las ROP se presenta de forma muy general las acciones a realizar en el Programa. No están a un nivel de detalle que sirva como una guía para el personal que opera el programa. En concreto, en el Artículo 15 de las ROP se describen de manera muy general y limitada la operación que sigue el programa</p>	<p>Se recomienda reelaborar la redacción del Artículo 15 de las ROP para que se describa con precisión los procesos y las actividades que se realizan en cada uno conforme a lo sugerido en el capítulo 6 de este documento.</p>	<p>Mayor claridad en las ROP sobre la operación del programa.</p>	<p>La demora que conlleva la formulación y aprobación de las ROP.</p>
ANEXOS	<p>No se presentan los diagramas de flujo de los procesos del Programa</p>	<p>En los diagramas de flujo se deberá indicar el área responsable de realizar las actividades descritas.</p>	<p>Indicar en los diagramas de flujo de las ROP, los responsables de las actividades plasmadas en los mismos.</p>	<p>Mayor claridad en las ROP.</p>	<p>La demora que conlleva la formulación de los diagramas de flujo para incluirlos en las ROP.</p>

## **VII. Análisis FODA del Programa.**

### **Fortalezas**

#### **1. Personal comprometido con el programa**

El personal que opera el programa cuenta con un alto perfil para las funciones que realiza y muestran gran experiencia en el desempeño de sus actividades, además de que muestra un gran compromiso con la agenda medioambiental del Gobierno del Estado de Guanajuato.

#### **2. Alto grado de consolidación operativa del programa**

El grado de consolidación operativa del programa es del 92%, lo cual se debe a que los operadores del programa tienen un adecuado conocimiento de los procesos, que dichos procesos están estandarizados, a que se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y a que se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

### **Oportunidades**

#### **1. Colaboración con entidades públicas y privadas**

El programa cuenta con un gran potencial para hacer concurrir recursos de otras entidades públicas y del sector privado y social, como lo demuestra los convenios de colaboración con los municipios y el caso de los recursos adicionales con los que cuenta el programa, provenientes de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Estos recursos contribuyen a conservar la biodiversidad y recuperar la cubierta

forestal, lo que permite incrementar la filtración de agua al suelo, y ello favorece la recarga de los mantos freáticos.

## **Debilidades**

### **1. El programa tiene documentados parcialmente sus procesos y procedimientos**

El programa no cuenta con un documento que describan los procesos del programa y contenga los procedimientos con detalle de cada proceso, que incluya título, código, fecha de redacción, número de versión o revisión, índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado), áreas, departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido, resumen del propósito y contenido del procedimiento, referencias, definiciones de las palabras técnicas, puestos de los encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento, descripción (detalle la actividad a realizar dentro del proceso con sus respectivas entradas y salidas indicando los documentos o entregables que se generan y a quién se entregan y de quién se reciben) y anexos (tablas, planos, esquemas).

## **Amenazas**

No se detectaron amenazas.

## VIII. Recomendaciones del programa.

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *
Todos los procesos	El programa no cuenta con un documento que describan los procesos del programa y contenga los procedimientos con detalle de cada proceso.	Elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.	Dirección General de Recursos Naturales.	Se puede utilizar los resultados presentados en el capítulo 6 y el Anexo III de este documento de evaluación.	La elaboración del documento del programa con sus procesos y respectivos procedimientos es viable, dada la experiencia operativa que tiene el personal del programa.	Elevar el grado de consolidación operativa del programa y de institucionalización de la Administración Pública.	Documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento de cada proceso del programa.	Alto.
Proceso de planeación	El programa cuenta con un gran potencial para hacer concurrir recursos de otras entidades públicas y del sector privado y social, pues el programa contribuye a conservar la biodiversidad y recuperar la cubierta forestal, lo que permite incrementar la filtración de agua al suelo, y ello favorece la recarga de los mantos freáticos.	Elaborar un directorio con organizaciones y fundaciones nacionales y extranjeras que tienen como objetivo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas.	Dirección General de Recursos Naturales.	Buscadores en páginas de Internet y registros administrativos.	La información sobre estas organizaciones y fundaciones están disponibles.	Contar con un directorio de socios potenciales que sirva para agendar reuniones con ellos, a fin de celebrar convenios entre ellas y el Gobierno del Estado, a fin de incrementar los recursos que se canalizan a las regiones prioritarias para la conservación de los recursos naturales.	Directorio con organizaciones y fundaciones nacionales y extranjeras	Media

**IX. Trabajo de campo realizado.**

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial	Dirección General de Recursos Naturales	3 de julio 2024	Mtro. Vicente de Jesús Cell Reyes (Consultor)  Beatriz Castillo Rojas (Investigadora)	Jaime Sánchez Sámano Coordinador de Desarrollo Sustentable  Edgar Morales Romero Jefe en Restauración Forestal  Dayana Ibarra Vázquez Jefa de Planeación  Yesenia C. Hernández Apoyo a la Dir. Gral. de Planeación	Entrevista a profundidad en sus oficinas empleando la Guía para Evaluación de Procesos	110 minutos	Durante la entrevista se obtuvo un conocimiento detallado de los procesos del programa.



## *X. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación del Programa*

Para la evaluación de procesos del programa se aplicó el siguiente instrumento a los directivos y operadores del programa mediante trabajo de campo (entrevistas a profundidad que se realizaron por medios remotos (videoconferencia y llamadas telefónicas), por lo cual para dar respuesta al instrumento en cuestión se convocaron a tantas personas como fue necesario, a fin de cubrir todos los temas establecidos en el instrumento que a continuación se muestra. Cabe mencionar que estas preguntas complementan la información proporcionada por el programa previamente.

- ¿El programa cuenta con aplicaciones informáticas o sistemas institucionales para el seguimiento de los diferentes elementos del proceso operativo?
    - Descripción de la aplicación informática o sistema en caso de existir un sistema único en el que se integran todos los procesos del programa o existen diferentes sistemas o aplicaciones en cada proceso.
    - Mecanismos para la verificación o validación de la información capturada.
    - Periodicidad y fechas límites para la actualización de los valores de las variables por parte de los operadores de los diferentes procesos.
    - Generación de reportes para información al personal involucrado en el proceso operativo correspondiente y para la dirección del programa.
    - ¿Están integradas en un solo sistema?
  - ¿Cómo se emite la convocatoria y de qué manera está disponible para la población objetivo?
-

- ¿Cómo y dónde la población objetivo para presentar sus solicitudes? ¿Cuál es su accesibilidad?
    - Presentación de solicitudes impresas, en medios magnéticos y/o en línea
    - Formatos definidos.
  - ¿Qué medios existen para la recepción de las solicitudes y cómo se sistematizan estas solicitudes?
    - Registro de la información de las solicitudes mediante sistemas operativos diseñados a la medida, sistemas adaptados y/o utilización de archivos electrónicos (Excel, SPSS, otros).
  - ¿Se incorpora a los registros administrativos las características de los solicitantes (variables socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales)? ¿En qué base de datos o sistema se encuentra esta información?
  - ¿Cuáles son los procedimientos para dar trámite a las solicitudes de apoyo?
    - Medios físicos o informáticos para el manejo de la información.
  - ¿Qué mecanismos existen para la selección de beneficiarios y/o proyectos?
    - Criterios de elegibilidad claramente especificados, sin ambigüedad en su redacción.
    - Criterios estandarizados, por lo que pueden ser utilizados por distintas instancias ejecutoras.
  - ¿Cómo se lleva a cabo la sistematización de los resultados de la selección de beneficiarios?
  - ¿Qué mecanismos existen para la difusión pública de los resultados de la selección de beneficiarios?
  - ¿Cuál es la instancia de la dependencia a la que pertenece el programa que verifique el procedimiento de selección de beneficiarios, incluido comités en caso de estar considerado en el documento normativo?
-

- ¿Qué medidas que se toman para la correcta focalización de los recursos, es decir, que los beneficiarios pertenecen a la población objetivo, descrita en el documento normativo del programa?
  - ¿Qué procedimientos existen para otorgar los apoyos a los beneficiarios (personas o proyectos seleccionados)?
    - Está documentado el procedimiento de entrega de los apoyos.
    - Son estandarizados, sistematizados, se difunden públicamente y se apegan al documento normativo del programa.
  - ¿Se cuenta con un mecanismo que existe para verificar el procedimiento de entrega de apoyos a beneficiarios? En caso de existir, ¿en qué consiste este mecanismo?
    - Permiten identificar si los apoyos a entregar son acordes a lo establecido en los documentos normativos o la estrategia operativa del programa.
  - ¿Existen mecanismos documentados para dar seguimiento a la entrega de apoyos (bienes, servicios, obras, otros) que estén estandarizados y sistematizados? En caso de existir, ¿en qué consisten?
  - ¿Qué dificultades enfrenta la unidad administrativa que opera el programa para la entrega de apoyos a los beneficiarios, o para la transferencia de recursos a las instancias ejecutoras?
  - ¿Cuentan con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, que sean públicos y estén actualizados?
    - La normatividad y documentación sobre la operación del programa y el presupuesto se encuentra disponible en alguna página electrónica.
    - Los resultados principales del programa son difundidos en alguna página electrónica de manera accesible.
    - Se cuenta con un teléfono o correo electrónico disponible en algún documento o página electrónica para informar y orientar tanto al beneficiario, así como para hacer alguna denuncia.
-

- ¿Qué procedimientos existen para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información pública?
  - El procedimiento es acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
  - Casos de solicitudes de información.
- ¿Qué mecanismos existen para promover la participación social en el seguimiento de los apoyos u obras mediante contralorías sociales u otro tipo de participación?

***XI. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.***

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Nombre de la instancia evaluadora:	Vicente de Jesús Cell Reyes (Persona Física)
Nombre del coordinador de la evaluación:	Vicente de Jesús Cell Reyes
Nombres de los principales colaboradores:	Beatriz Castillo Rojas
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. SEDESHU
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Lic. Pedro Damián González Vázquez
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Invitación a cuando menos a tres invitados
Costo total de la evaluación:	\$42,649.73 sin IVA
Fuente de financiamiento:	Recursos fiscales

## XII. Difusión de los resultados de la evaluación

<b>Anexo 1. Descripción de la evaluación</b>		
1.1 Tipo de evaluación realizada:	Evaluación de Procesos	
1.2 Nombre de la evaluación:	Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Forestal Sustentable (QC3066) de la Secretaría del Agua Medio Ambiente (SAMA)	
1.3 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	07/06/2024	
1.4 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	04/10/2024	
1.5 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	Clave Unidad Responsable:	
	Unidad Responsable:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. Secretaría del Nuevo Comienzo
	Nombre de la persona:	Lic. Pedro Damián González Vázquez
1.6 Objetivo general de la evaluación:	Realizar un análisis de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa, así como, hacer recomendaciones que permita a los operadores del programa la instrumentación de mejoras.	
1.7 Objetivos específicos de la evaluación:	<p>a. Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos.</p> <p>b. Analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la implementación del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</p> <p>c. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.</p> <p>d. Elaborar recomendaciones generales y específicas que mejoren la operación del programa.</p>	
1.8 Metodología utilizada en la evaluación		
Instrumentos de recolección de información:	<input type="checkbox"/> Cuestionarios	
	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas	
	<input type="checkbox"/> Formatos	
	<input checked="" type="checkbox"/> Otros; especifique: Requerimiento de información documental	
Metodología CONEVAL		

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	Entrevistas con operadores del programa en la unidad central. Para la realización de la entrevista al coordinador del programa y sus principales colaboradores se utilizó una guía para obtener la respuesta de las personas entrevistadas.
---	---

## Anexo 2. Principales Hallazgos de la Evaluación

### 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Las Reglas de Operación, a pesar de su nombre, no describen con detalle la operación del programa, sino que son más un instrumento de difusión del programa, y solamente en el artículo 15 de las ROP (Procedimiento de acceso) se describe de forma muy general el proceso operativo del programa. En este sentido, es recomendable que en las ROP se definan con mayor claridad los procesos del programa, y para cada proceso se presente una descripción más detallada de los procesos que sigue operativamente el programa.

El programa cuenta con recursos adicionales por parte del sector privado por parte de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Estos recursos adicionales son producto de las obligaciones que tiene la empresa a causa de la normativa federal. Los recursos que aporta Iberdrola se utilizan para el pago de jornales, lo cual muestra un área de oportunidad, ya que se puede promover este programa entre el sector privado y social para que empresas y fundaciones puedan aportar recursos para mejorar la cubierta forestal e incrementar la filtración de agua al suelo, lo cual favorece la recarga de los mantos freáticos.

No se detectaron cuellos de botella en los procesos de este programa debido a que la difusión, la entrega de solicitudes y la entrega de apoyos se realizan de forma dinámica y no han detectado circunstancias que obstaculicen la operación del programa.

Los apoyos del programa dirigidos, principalmente, a las personas que habitan en zonas rurales, contemplan la realización de obras de conservación de suelo y el establecimiento de plantaciones con especies nativas en terrenos forestales con pérdida de biodiversidad. Además de contribuir a la recarga de los mantos freáticos, permite recuperar la capacidad productiva de los suelos. Estas acciones del programa contribuyen a promover la gestión sostenible de la vegetación nativa y a evitar la deforestación, con lo cual se contribuye a conservar y proteger los ecosistemas terrestres, así como a proteger la biodiversidad con lo que se garantiza la provisión y calidad de sus servicios ambientales. Por lo anterior, se puede considerar que el programa constituye una buena práctica por sus objetivos y operación, por lo que se recomienda su mantenimiento, y de ser posible, su crecimiento en términos de presupuesto público.

### 2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

#### 2.2.1 Fortalezas:

#### 1. Personal comprometido con el programa

El personal que opera el programa cuenta con un alto perfil para las funciones que realiza y muestran gran experiencia en el desempeño de sus actividades, además de que muestra un gran compromiso con la agenda medioambiental del Gobierno del Estado de Guanajuato.

#### 2. Alto grado de consolidación operativa del programa

El grado de consolidación operativa del programa es del 92%, lo cual se debe a que los operadores del programa tienen un adecuado conocimiento de los procesos, que dichos procesos están estandarizados, a que se cuenta con un sistema de monitoreo e

	indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y a que se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
2.2.2 Oportunidades:	<p>1. Colaboración con entidades públicas y privadas</p> <p>El programa cuenta con un gran potencial para hacer concurrir recursos de otras entidades públicas y del sector privado y social, como lo demuestra los convenios de colaboración con los municipios y el caso de los recursos adicionales con los que cuenta el programa, provenientes de la empresa Iberdrola, la cual se dedica a la generación de energía eléctrica. Estos recursos contribuyen a conservar la biodiversidad y recuperar la cubierta forestal, lo que permite incrementar la filtración de agua al suelo, y ello favorece la recarga de los mantos freáticos.</p>
2.2.3 Debilidades:	<p>1. El programa tiene documentados parcialmente sus procesos y procedimientos</p> <p>El programa no cuenta con un documento que describan los procesos del programa y contenga los procedimientos con detalle de cada proceso, que incluya título, código, fecha de redacción, número de versión o revisión, índice de contenido, número total de páginas, nombre y firmas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado), áreas, departamentos o personas a las que se les debe distribuir el procedimiento una vez emitido, resumen del propósito y contenido del procedimiento, referencias, definiciones de las palabras técnicas, puestos de los encargados de realizar las actividades que se describen en el procedimiento, descripción (detalle la actividad a realizar dentro del proceso con sus respectivas entradas y salidas indicando los documentos o entregables que se generan y a quién se entregan y de quién se reciben) y anexos (tablas, planos, esquemas).</p>
2.2.4 Amenazas:	No se detectaron amenazas.

### **Anexo 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

#### 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

En el proceso de planeación se identificaron cuatro subprocesos, los cuales tiene que ver con el presupuesto del programa, el establecimiento de metas acorde al presupuesto, la actualización de la Matriz de Indicadores de Resultados donde se localizan los indicadores estratégicos y de gestión y la actualización de las Reglas de Operación.

El proceso de difusión del programa básicamente consiste en subir las ROP en la página electrónica de la SMAOT.

El proceso de solicitud de apoyo se divide en tres modalidades. En la modalidad 1 las personas solicitan recursos monetarios para la restauración y protección forestal. En la modalidad 2, las personas solicitan plantas de especies forestales nativas. En la modalidad 3 los municipios solicitan recursos monetarios para la realización de acciones de prevención y combate de incendios forestales. En las tres modalidades, las personas y municipios interesados presentan su solicitud de apoyo en las oficinas

de la SMAOT y la Dirección General de Recursos Naturales es la encargada de recibir las solicitudes y la documentación requerida.

El proceso de selección de beneficiarios también se divide en tres modalidades. Para la modalidad 1, el personal del programa hace visitas a los predios propuestos por las personas solicitantes para establecer su pertinencia y conveniencia, y si se dictamina factible, el personal del programa avisa a la persona solicitante, registra la aceptación de los solicitantes y genera registros de beneficiarios con apoyo monetario. Para la modalidad 2, el personal del programa elabora Dictamen de las solicitudes de personas para apoyo en especie, en función del diagnóstico sobre la biodiversidad y los ecosistemas en las distintas regiones del estado de Guanajuato. Para la modalidad 3, el personal del programa elabora el Dictamen de las solicitudes que presentan los municipios para apoyo monetario. Tras confirmar la aceptación por parte de los municipios genera los registros de los municipios beneficiados para apoyo.

Para el caso de este programa, el proceso de Producción de bienes y servicios cumple tal cual con este criterio, con la diferencia de que solamente en la modalidad 2 el productor de las plántulas es la SMAOT, a través de sus viveros, en tanto que para las modalidades 1 y 3, el programa da el dinero a las personas y municipios para que ellos lleven a cabo la producción de bienes y servicios ambientales, tal como la realización de obras de conservación de suelo y agua, la siembra de plantas de especies nativas forestales y la acciones para la protección y mantenimiento de reforestaciones, en tanto que los municipios llevan a cabo acciones de prevención y combate de incendios forestales.

Es pertinente aclarar, que el acondicionamiento y mantenimiento de los viveros para la obtención de las plántulas no es financiado por el programa, sino que pertenece a un recurso diferente que maneja la SMAOT.

En el proceso de Distribución y entrega de apoyos se lleva a cabo la entrega de los apoyos monetarios para las personas, conforme demuestren que han realizado las actividades acordadas en el Anexo Técnico y se transfiere el dinero a los municipios para que realicen las actividades acordadas en el Convenio de Colaboración. Por otra parte, para los apoyos en especie, en este proceso se les entregan las plántulas para que las siembren conforme al plan acordado.

**3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:**

1.	Elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.
2.	Elaborar un directorio con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales que tienen como objetivo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas.

**Anexo 4. Datos de la Instancia evaluadora**

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	Vicente de Jesús Cell Reyes
4.2 Cargo:	Coordinador
4.3 Institución a la que pertenece:	Consultor Independiente (Persona Física)
4.4 Principales colaboradores:	Beatriz Castillo Rojas
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	<a href="mailto:vicentecell@yahoo.com.mx">vicentecell@yahoo.com.mx</a>
4.6 Teléfono:	55 21 29 06 66

**Anexo 5. Identificación del programa**



5.1 Nombre del programa evaluado:	Desarrollo Forestal Sustentable	
5.2 Siglas:	No aplica	
5.3 Ente público coordinador del programa:	Secretaría del Agua y Medio Ambiente (SAMA)	
5.4 Poder público al que pertenece el programa:	<input checked="" type="checkbox"/> Poder Ejecutivo	
	<input type="checkbox"/> Poder Legislativo	
	<input type="checkbox"/> Poder Judicial	
	<input type="checkbox"/> Ente Autónomo	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:	<input type="checkbox"/> Federal	
	<input checked="" type="checkbox"/> Estatal	
	<input type="checkbox"/> Local	
5.6 Nombre de la unidad administrativa y del titular a cargo del programa:		
5.6.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa:	Dirección General de Recursos Naturales	
5.6.2 Nombre del titular de la unidad administrativa a cargo del programa (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	<a href="mailto:smaot@guanajuato.gob.mx">smaot@guanajuato.gob.mx</a> Tel. 4737352600	

#### Anexo 6. Datos de contratación de la evaluación

6.1 Tipo de contratación:	6.1.1 Adjudicación Directa ( )
	6.1.2 Invitación a tres ( X )
	6.1.3 Licitación Pública Nacional ( )
	6.1.4 Licitación Pública Internacional ( )
	6.1.5 Otro: (Señalar) ( )
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. SEDESHU
6.3 Costo total de la evaluación:	\$42,649.73 sin IVA
6.4 Fuente de Financiamiento:	Recursos fiscales

#### Anexo 7. Difusión de la evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación:	<a href="http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>
7.2 Difusión en internet del formato:	<a href="http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>

### XIII. Base de Recomendaciones.

1. Integración de la base de recomendaciones														
Programa Social Estatal	Clave de programa Social Estatal	Dependencia o entidad	Siglas de la Dependencia o Entidad	Clave de la Unidad Responsable	Nombre de la Unidad Responsable	Responsable del programa	Año de la Evaluación	Institución Evaluadora	Momento de la evaluación	Tipo de Evaluación	Apartado	Rubro	Contenido de la recomendación	Documento fuente
Desarrollo Forestal Sustentable	QC3066	Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial	SMAOT I		Dirección General de Recursos Naturales.		2024	Vicente de Jesús Cell Reyes (consultor)		Evaluación de Procesos	7. Hallazgos	7.1 Hallazgos	Elaborar un documento que contenga los procesos y su respectivo procedimiento para cada proceso del programa Desarrollo Forestal Sustentable.	Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Forestal Sustentable
Desarrollo Forestal Sustentable	QC3066	Secretaría de Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial	SMAOT I		Dirección General de Recursos Naturales.		2024	Vicente de Jesús Cell Reyes (consultor)		Evaluación de Procesos	7. Hallazgos	7.1 Hallazgos	Elaborar un directorio con organizaciones y fundaciones nacionales e internacionales que tienen como objetivo la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas.	Evaluación de Procesos del Programa Desarrollo Forestal Sustentable



VICENTE DE JESÚS CELL REYES  
*Consultor en Planeación y Evaluación*

Cédula. Formato de Entrega de evaluación conforme a Términos de Referencia en cumplimiento con los mismos.

Fecha 4 de octubre de 2024.

Hora: 13:00 hrs.

Lugar. - Dirección General de Planeación,  
Articulación y Evaluación de la Política Social.

Centro de Gobierno, Irapuato, Gto.

El presente documento se emite como constancia del cumplimiento en tiempo y forma según los términos de Referencia correspondientes a la evaluación de Procesos al programa QC3066 Desarrollo Forestal Sustentable del CONTRATO DGA-DSFDESHU-DA-/047/2024. Firmado el pasado 7 de junio de 2024 por el consultor independiente Vicente de Jesús Cell Reyes.

Se extiende el presente documento sin que el mismo exente de responsabilidades administrativas presentes y futuras que en su caso procedan.

**Nombre y cargo del consultor**



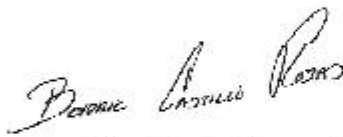
Mtro. Vicente de Jesús Cell Reyes.  
Consultor independiente.

**Nombre y cargo del responsable del seguimiento  
de la evaluación por parte de la SDSH**



C.P. Pedro Ramírez Martínez.  
Articulador y Evaluador.

Dirección de Monitoreo y Evaluación.



Testigo 1: Mtra. Beatriz Castillo Rojas  
Investigadora en procesos



Testigo 2: Blanca Ivonne Velázquez Segura.  
Apoyo operativo seguimiento a proyectos.  
Dirección de Monitoreo y Evaluación.

